

*Wat werkelijk belangrijk is,
zie je niet met je ogen, dat zie je met je hart.*

De kleine prins, Antoine de Saint-Exupéry

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	13
Hart voor de maatschappij	20
Hart in de zaak	22
De opbouw van dit boek	24
1. Het kloppende hart van de ondernemer	27
Doen waar je blij van wordt	29
Wat drijft de ondernemers, <i>what makes them tick?</i>	46
♥ WAAR GAAT JOUW HART SNELLER VAN KLOPPEN?	50
2. Van ikigai naar we-kigai	51
Ikigai	53
Het egelprincipe	56
Van ikigai naar we-kigai	58
Hart in de zaak	60
♥ HOE MAAK JIJ MET JOUW BEDRIJF HET VERSCHIL?	61
3. Kenmerken van een cultuur met hart in de zaak	63
Autonomie & vertrouwen	66
Verbinding & veiligheid	71
Open & duidelijk	76
Trots & fun	78
♥ CULTUURCHECK	82
Zo houd je de ideale cultuur vast	82
♥ WAT IS JOUW IDEALE BEDRIJFSCULTUUR OM MET HART IN DE ZAAK TE KUNNEN WERKEN?	85

4. Hoe bouw je een bedrijf met een kloppend hart?	87
Werkgeluk	89
Het 6c-model voor hart in de zaak	91
Cohere: waarom doe je wat je doet?	94
Connect: wie wil jij aan je organisatie verbinden?	98
Commit: hoe gaan we ons grotere doel realiseren?	101
Collaborate: wanneer en hoe werken we met elkaar samen?	104
Create: wat hebben we met elkaar gecreëerd?	108
Celebrate: wow, samen successen vieren	109
♥ OP WELKE BOUWSTENEN GEEF JE JEZELF DE HOOGSTE SCORE EN WAAROM?	111
5. Dienend leiderschap plus	113
De dienend leider	117
De dienend leider plus	127
♥ ZIE JE JEZELF EN ANDEREN BINNEN JOUW BEDRIJF ALS DIENEND LEIDER PLUS?	136
6. Het vinden en binden van de juiste mensen	137
Employee journey	140
Toestroom	143
Instroom	156
Doorstroom	161
Uitstroom	162
♥ HOE GOED KEN JIJ JE DOELGROEP?	164
♥ WELK (WERKGEVERS)IMAGO HEEFT JOUW BEDRIJF IN DE ARBEIDSMARKT?	164
Wat drijft ons: waar gaat ons hart sneller van kloppen?	165
Bronnen en inspiratie	173

VOORWOORD

In dit boek zie ik veel overeenkomsten met AFAS software, het bedrijf waar ik alweer tien jaar leiding aan mag geven. Maar ik merk helaas wel dat wij vaak de uitzondering zijn. Als ik aan mensen vraag: 'Heb je weleens bij een bedrijf gewerkt waar de mens centraal staat en waar je echt persoonlijke aandacht krijgt?', dan is het antwoord meestal ontkennend. Ook de auteurs van dit boek, Quinty en Sybrich, konden maar één werkgever bedenken waar ze zelf hebben gewerkt waar dat zo voelde. Gelukkig hebben ze voor dit boek tien prachtige ondernemers gevonden die het goede voorbeeld geven en die daarmee andere ondernemers kunnen inspireren.

Het kloppend hart in de zaak is in ons geval begonnen bij de start van ons bedrijf in 1996. Na een *management buy-out* vanuit Raet kregen de twee oprichters (van wie één mijn vader) wat geld en vijftig medewerkers mee. De buitenwereld dacht: hoe gaan ze dat overleven? Toch besloten ze het eerste jaar met de medewerkers een weekend naar Londen te gaan om ze te belonen voor al hun inspanningen. Het aspect van iets teruggeven en de medewerkers op de eerste plaats stellen, zat er al vroeg in.

Onze why is: 'AFAS inspireert beter ondernemen'. Daar gaat mijn hart sneller van kloppen, daar sta ik 's morgens al voor op voordat de wekker gaat. Wij hebben het

idee dat we ondernemen leuker en maatschappelijk verantwoord kunnen maken. De implementatie van software gebruiken we hierbij als breekijzer. We implementeren software waar 'doen!' ingebakken zit; zo ontzorgen wij klanten in hun processen, zodat zij zich kunnen richten op wat zij goed doen. Wij hebben het weleens gek geformuleerd, maar wij zouden graag zien dat onze klanten het beter doen dan de klanten van onze conculega's. De AFAS-klant heeft een hogere medewerkers- en klanttevredenheid, is maatschappelijk verantwoord én maakt meer winst. Vanuit AFAS willen wij graag laten zien dat deze aanpak werkt en zo ondernemers inspireren.

Het begint met iets willen doen voor de wereld; in dit boek noemen Quinty en Sybrich dat de we-kigai. Je hebt allereerst omzet en groei nodig om als bedrijf iets te kunnen betekenen. Maar juist je concentreren op liefde voor medewerkers en klanten is het enige wat je daarbij hoeft te doen. Als je dat goed doet (en tegelijkertijd een beetje geluk hebt) dan rollen de euro's achter je aan.

Eerlijk gezegd dacht ik dat het nooit zou lukken om een bedrijf met meer dan 250 medewerkers zo persoonlijk te kunnen blijven leiden, maar we hebben onlangs onze 500^e medewerker, Stan, mogen verwelkomen. Dat was een groot feest, met alle medewerkers hebben we een erehaag gemaakt, er was fanfare en Stan is in de watten gelegd. De YouTube-compilatie ervan trok meer dan één miljoen views. Het is belangrijk om mijlpalen en successen te vieren, dat wordt ook in dit boek be-

noemd. Veel ondernemers staan hier te weinig bij stil. Ons hogere doel is medewerkers gelukkig maken – dat zit hem niet alleen in de memorabele momenten, maar komt vooral door persoonlijke aandacht geven, mensen centraal stellen en open communiceren over zowel mooie als moeilijke zaken. Ik zou elke ondernemer en leidinggevende willen aanraden om je kwetsbaar op te stellen en over je eigen struggles te vertellen. Ik heb dat wel moeten leren, maar ik merk dat als je dat doet, je veel meer benaderbaar bent voor anderen. Mensen durven daardoor ook meer zichzelf te zijn. Quinty en Sybrich beschrijven hoe belangrijk het is dat medewerkers zichzelf kunnen zijn en geven mooie voorbeelden van hoe je dat kunt bevorderen.

Een van de pijlers onder dit boek is dat mensen deugen. Daar geloof ik heel erg in. Zonder vertrouwen is er geen hart in de zaak, en daarmee geen succes op de lange termijn. Ik wil onze medewerkers graag goed kennen, hun verhalen horen en er met elkaar wat moois van maken. Maandelijks hebben we een bijeenkomst en een borrel waar we grote en kleine successen met elkaar delen, en waar we levenslessen en onze visie op de maatschappij en op het werk bespreken. We noemen dat ‘het cultuurcafé’.

Op het moment dat ik dit voorwoord schrijf zitten we midden in de ‘intelligente’ lockdown vanwege de coronacrisis. Dat doet veel met alle medewerkers en met onze klanten, en ook met mij en mijn gezin natuurlijk. Medewerkers willen we ‘aanzetten’ op hun creativiteit. Dat mag op alle terreinen: van nieuwe producten

om klanten te helpen, tot betere manieren om samen te werken, tot het organiseren van een onvergetelijke avond voor een collega met een zieke partner. Ook moet iedereen tijd vrijmaken om met elkaar andere dingen te doen dan enkel werken. Zelf heb ik dagelijks persoonlijk contact met medewerkers die dat nodig hebben. Dat is niet alleen nu belangrijk; voor mij staan medewerkers altijd op nummer één. Persoonlijk contact met de medewerkers is mijn werk, zo houd ik de cultuur vast. Je kunt nog zo hard werken, maar als je door persoonlijke aandacht een veelvoud van mensen in hun kracht kunt zetten, verzetten die samen veel meer werk. Zo bereik je met werkgeluk bedrijfssucces. Dat is ook de reden waarom ik, met dit voorwoord, iedere ondernemer wil stimuleren dit boek te lezen en een bedrijf met hart in de zaak te bouwen.

Bas van der Veldt
Eindba(a)s van AFAS

INLEIDING

*Als je snel wilt gaan, ga dan alleen.
Als je ver wilt gaan, ga dan samen.*

Afrikaans spreekwoord

Met dit boek, *Hart in de zaak*, willen wij ondernemers en managers inspireren en stimuleren om met werkgeluk hun bedrijf waardevoller te maken. Het ontwikkelen van een duurzaam goed en succesvol bedrijf begint voor ons van binnenuit, door de mens centraal te zetten. Wij geloven dat dit de enige manier is om bedrijven met hart in de zaak te bouwen, bedrijven die een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij waarin zij opereren.

Als studiegenoten van de studie COM (Cultuur, Organisatie en Management) aan de Vrije Universiteit hebben wij ons al vroeg verdiept in mens en organisatie. Dat is wat ons bindt en wat ons boeit. Quinty is werkzaam bij KPMG. Eerder publiceerde zij als journalist en hoofdredacteur van onder meer *Financieel Economisch Magazine*, *Management Scope* en *De Ondernemer* over ondernemerschap, strategie en hr-management.

Sybrich werkt vanuit haar eigen bedrijf Happy Results ruim twintig jaar als consultant in verschillende rollen binnen het hr-vakgebied, in zowel snelgroeiende bedrijven als bij grote corporates. In 2016 won zij de NVP Future Award met haar essay 'Van Human Resources naar Happy Results'. Vanuit onze verschillende disciplines hebben wij altijd interesse gehad in wat mensen boeit, bindt en verbindt. Hoe creëer je een bedrijfscultuur waarin bedrijven het beste uit zichzelf en uit hun mensen naar boven halen? Hoe blijven bedrijven zichzelf en hun medewerkers ontwikkelen?