

# POWER TO THE PEOPLE

Goede, tevreden werknemers bepalen of je bedrijf succesvol en innovatief is. Maar hoe krijg je dit voor elkaar? Verbondenheid, vertrouwen en vrijheid zijn essentieel, zeggen experts. “Als mensen doen wat ze leuk vinden, is productiviteit zelden een issue.”

# A

Als je personeel vooral ziet als gedoe, moet je geen bedrijf beginnen; blijf dan lekker zzz'per. *People first* is het credo van Marnix Geus, algemeen directeur en oprichter van Het PR bureau. “Voor elke ondernemer zouden zijn medewerkers het allerbelangrijkst moeten zijn. Organisatiegroei is het resultaat van een investering in je mensen.”

Geus, die zichzelf ‘people manager’ of ‘talent coach’ noemt, plant elke week zeker drie 1-op-1-lunches met zijn medewerkers. “Zo kan ik optimaal een band smeden met iedereen en hoor ik wat er speelt en aandacht nodig heeft. We praten hier niet over elkaar, maar mét elkaar.”

Die inspanningen hebben ervoor gezorgd dat het 34 medewerkers tellende bureau ook in crisistijd non-

👤 Miloe van Beek 📍 Autobahn ⏱ 6.08 min.

stop is blijven groeien en drie keer door het 'Great Place to Work-instituut' uitgeroepen werd als beste werkgever.

Geus is een uitzondering. Voor veel ondernemers is personeelsbeleid een 'moetje'. Acquisitie, strategie en groei, daar willen ondernemers zich het grootste deel van de tijd mee bezighouden. Daarnaast is een ondernemer vaak van het type controlfreak: trots, krachtig en overtuigd van zijn gelijk. "Ondernemers bepalen vaak (te) veel en houden daardoor - vaak onbewust - hun werknemers klein", stelt leiderschapsexpert Menno Lanting.

Het talent klotst volgens hem in veel bedrijven tegen de plinten op, maar werknemers die steeds van leidinggevend te horen krijgen wat ze moeten doen, verzanden in passiviteit. "Een derde tot de helft van de werknemers krijgt niet de mogelijkheid zich te ontplooiën, wordt weinig betrokken en niet gehoord. Ze zijn daardoor eigenlijk al afgehaakt."

#### DE BAAS IS DE BAAS

Het gros van de bedrijven wordt nog steeds gerund volgens een managementfilosofie uit 1860: de baas is de baas. Dat is ontstaan tijdens de grote transitie van het platteland naar de stad, toen grote bedrijven als US Steel en Ford opgezet moesten worden. Maar de wereld is veranderd, zegt Eric

Fleurbaay, directeur van organisatieadviesbureau BusinessWise. "De hoeveelheid zzp'ers in Nederland zegt ook iets over de vrijheidsbehoefte van veel mensen. Ze hebben geen zin meer om te wachten tot de baas eindelijk duidelijkheid of toestemming geeft. Tegen werkgevers zou ik willen zeggen: pas op, je werknemer kan elk moment voor zichzelf beginnen en je concurrent worden."

Tegelijkertijd kunnen mkb-bedrijven door de komst van social media in potentie concurreren met multinationals. Dit lukt alleen met goede medewerkers, zeggen de experts. "Je maakt het verschil niet meer op prijs of product, maar met je medewerkers. En die willen het gevoel hebben dat ze echt onderdeel zijn van het bedrijf. Eigenaarschap en verbondenheid zijn goud waard", stelt Lanting.

Hij adviseert bedrijven daarom wekelijks een sessie te houden waarin wordt verteld hoe het bedrijf ervoor staat, ook financieel. Geus doet dit elke dinsdag tijdens het weekoverleg. "Rond lunchtijd is er altijd een meeting van een uur met het hele bedrijf waarin we transparant zijn over alles, inclusief de cijfers. Dat wordt heel erg gewaardeerd."

#### CONTROLEDWANG

Naast verbondenheid is vrijheid essentieel voor het werkplezier van mensen. Laat hen zelf uitdagingen formuleren, controleer niet, maar faciliteer. "Elke ondernemer zou aan

zijn medewerkers moeten vragen wat zij kunnen bijdragen, wat er volgens hen anders kan en wat zij belangrijk vinden", zegt Fleurbaay.

Hij maakt vaak mee dat ondernemers boos worden als ze horen dat medewerkers een stem moeten krijgen. "Belachelijk vinden ze dat, die vrijheid zouden ze niet aankunnen. Terwijl uit onderzoeken blijkt dat bij meer vrijheid en vertrouwen, het verantwoordelijkheidsgevoel ook groeit."

Geus meent dat veel bedrijven zich laten leiden door angst: ze zijn bang dat hun vertrouwen wordt beschaamd. "Werkgevers hebben een sterke drang om te controleren, om de boel in de hand te houden. Loslaten is doodeng, maar alleen zo ontstaat groei. Als mensen doen wat ze leuk vinden, is productiviteit zelden een issue."

#### BURN-OUT

Als een organisatie onder druk staat, wordt meestal gekeken wat er schort aan het product, of wat er beter kan. De manier waarop personeel wordt aangestuurd,



wordt niet vaak gezien als reden van een teruglopende omzet. Ook Kees Pater, directeur van de 25 medewerkers tellende koekjesbakkerij Veldt, gaf eerst de crisis, daarna de koekjes en vervolgens zijn medewerkers schuld van de dalende resultaten. Pas toen hij in 2011 zelf tegen een burn-out aan zat, zocht hij hulp. Een consultant draaide de rollen om en gaf zijn medewerkers het woord: zij mochten zeggen wat er speelde op de werkvloer, wat er wel en niet goed ging en hoe het opgelost kon worden.

De missie van het bedrijf ging overboord, kernwaardes werden opnieuw geformuleerd en de medewerkers gaven aan hoe ze wilden samenwerken. Pater voerde vrijwel al hun ideeën in om het productie- en inpakproces sneller te laten verlopen. Sinds een jaar stijgt de omzet van de bakkerij weer. Pater beseftte dat zijn personeel het allerbelangrijkst is. “Ben ik een dag weg, dan draait alles door. Zijn mijn medewerkers er niet, dan staat alles stil. Daarom staan zij nu bovenaan in ons organigram en ik onderaan.” Ook realiseerde hij zich dat hij voor het eerst écht luis-

terde naar zijn mensen. “Ik dacht dat ik dat deed, maar ik stond niet echt open. Ik deed toch gewoon wat mij het beste leek.”

Veel leidinggevendenden hebben last van zo’n blinde vlek, zegt Fleurbaay. Ze denken dat werknemers mee mogen beslissen, maar in werkelijkheid sturen ze plannen gecorrigeerd terug. “Het management heeft vaak iets weg van een afzuigkap. Ideeën en initiatieven van medewerkers verdwijnen er geruisloos in en belanden bij het MT op tafel. Daar is de agenda inmiddels zo vol dat besluitvorming achterblijft. Als reactie trekken medewerkers zich terug op die gebieden waar ze wel controle hebben.”

Dit type organisaties gaat het uiteindelijk moeilijk krijgen, stelt hij. “Sommige top-down geleide bedrijven lijken het nu nog goed te doen, maar dat komt alleen omdat ze opereren in een lucratieve markt.”

### MARATHONS

Creativiteit en inventiviteit zijn broodnodige ingrediënten om te overleven in de snel veranderende wereld. Maar die kunnen alleen floreren in een cultuur waarin je fouten mag maken en ruimte krijgt te werken aan je dromen. Daaruit kunnen succesvolle nieuwe ideeën ontstaan. Zo is Gmail bijvoorbeeld ontstaan omdat medewerkers van Google twintig procent van hun tijd aan eigen projecten mogen besteden. Ook uit de dromen van medewerkers van Het PR Bureau zijn naar eigen zeggen op die manier innovatieve spin-offs ontstaan als PR STUNT, Biko en ViaHenri.

Bij een open cultuur hoort ook oprechte interesse voor je medewerkers, wat kan zorgen voor bijzondere initiatieven. Zo ontdekte Pater dat een medewerker in zijn vrije tijd prachtige foto’s maakte. Hij is nu de huisfotograaf van de koekjesbakkerij. “En één medewerker die in het weekend marathons loopt, traint nu collega’s die willen gaan hardlopen.”

Veldt maakte ook de zorgen van zijn medewerkers bespreekbaar. “Werk is belangrijk, maar als het thuis niet lekker loopt, pressteer je op je werk niet optimaal. Ik vraag nu hoe wij kunnen helpen. Zo hebben we laatst een voorlichtingsbijeenkomst over geld georganiseerd.”

Ondernemers die wel willen veranderen, maar niet weten



# 'HET MANAGEMENT

## LIJKT VAAK OP EEN AFZUIGKAP WAARIN IDEEËN VERDWIJNEN'

waar ze moeten beginnen, adviseert Lanting om een coach in te schakelen. "Zet een oud ondernemer in je raad van advies. Laat iemand een paar dagen meelopen en evalueer daarna. Zo toon je dat je durft te leren." Pater vertelde tijdens een sessie op de hei openlijk over zijn fouten, angsten en drijfveren. "Ik had nog nooit zoiets gedaan. Het was zo mooi. Ik kreeg van iedereen openheid terug."

Geus, die samen met zijn twee mededirecteuren ook onderaan in het organisatieschema van zijn bedrijf staat, omringt zich met kritische mensen die ervoor worden betaald hem een spiegel voor te houden. "We investeren veel in coaches, een raad van advies en een klankbordgroep. Je bent namelijk nooit uitgeleerd." ■

### DE BESTE BOEKEN OVER AANSTUREN VOLGENS DE EXPERTS

#### Marnix Geus:

- *Semco Stijl* (Ricardo Semler): "Hij heeft met veel lef aangetoond dat je bedrijf groeit en bloeit als je volwassenen niet als kinderen, maar als volwassenen benadert."
- *Eckharts Notes* (Wijlen Eckhart Wintzen): "Hij heeft bewezen dat groei niet hoeft te betekenen dat je ook log en bureaucratisch wordt."
- *Mastering the Rockefeller Habits* (Verne Harnish): "Zijn boeken leren ondernemers hoe ze het bedrijf tijdens snelle groei op de rails houden."

#### Eric Fleurbaaij:

- *Een echte professional* (David Maister): "Voor mkb'ers met professionals in dienst."
- *How the mighty fall and why some companies never give in* (Jim Collins): "Voor ondernemers met een fascinatie voor het dna van je bedrijf."

#### Menno Lanting:

- *Blue ocean strategie* (Kim W. Chan): Hoe creëer je nieuwe markten?
- *Humanize* (Maddie Grant): Hoe gebruik je de potentie van social media voor je leiderschapsstrategie?
- *Iedereen CEO* (Menno Lanting): Wat betekenen nieuwe organisatievormen voor de rol van de manager?