

It all begins with people

De kracht van medewerkersbetrokkenheid

Derick - H. Maarleveld

Vertrouwen en Veiligheid
*
Aandacht en Analyse

Copyright - 2017
Derick - H. Maarleveld
Maarleveld Van Nieuwpoort & Partners
derick@mvnp.nl / www.mvnp.nl

Redactie: Wendy Hendriksen Scholte – Haags Bureau

Ontwerp & illustraties: Jeroen van den Akker & Yordi Vermeulen
Goedinvorm Grafische Producties BV, Den Haag

Druk: Pumbo, Zwaag

Foto's: Derick - H. Maarleveld

Online werkboek te downloaden op: www.itallbeginswithpeople.nl

ISBN 978-94-6345-124-6
NUR 807

It all begins with people

De kracht van medewerkersbetrokkenheid

14

Aanbevelingen voor Betrokken People Management



In de stilte van het eiland kun je afstand nemen
van de hectiek van het dagelijkse leven,
om na te denken en te schrijven.

't ATELIER, Schiermonnikoog, januari 2017

Voor werkgevers en werknemers
Voor leidinggevenden en medewerkers

Laten we elkaar vertrouwen geven
Laten we elkaar aandacht geven

Zodat we ons ontwikkelen
Zodat we bij elkaar betrokken blijven



It all begins with people

De kracht van medewerkersbetrokkenheid

- Inleiding - Waarom dit boek? 11

1. Betrokkenheid van medewerkers bij hun werk 17
2. De mens achter de medewerker 25
3. De cultuur en structuur van organisaties 37
4. Vertrouwen en Veiligheid – Aandacht en Analyse 55
5. Zakelijke zingeving 65
   Missie – Visie – Kernwaarden – Gedrag
6. Persoonlijke zingeving 83
   NU en DAN – Zelfanalyse – Ontwikkelingsdialoog
7. Medewerkers aannemen en weer laten gaan 101
   Willen en Kunnen - Analyse
8. The Chief People Officer 113
9. Paradigma shift in denken en doen! 125
10. Nawoord 131

- Verantwoording 135
- Aanbevolen boeken 139
- Over de schrijver 143
- Schiermonnikoog – Eiland van stilte, bezinning en creatie 147
- Bijlagen 151
- Online werkboek 165
- 14 Aanbevelingen voor Betrokken People Management 169



Inleiding | Waarom dit boek?

"By reading this book I hope you will learn, as I have, that a deep and sincere interest not only in men and women working in your organization, but also in their families, makes a special contribution to the building of communities and to feelings of loyalty and ownership among employees.
Try as any company might, there are no simple and clear divisions between personal and work lives, and it is impossible for people to pretend they live in two entirely seperate worlds. Because we always wanted whole people working at P&G, we extended our social range beyond employees to family members, and welcomed those who wished to participate in this larger community."

John Pepper – CEO Procter & Gamble van 1996 - 2000
What Really Matters - Service, Leadership, People and Values [1]

Heb je enig idee van het aantal werknemers dat zich betrokken voelt bij hun werk?

Dat wil zeggen: het aantal werknemers dat intrinsiek gemotiveerd is om te doen wat zij de hele dag doen?
Wereldwijd is dat 13%, in West-Europa 14% en in Nederland 9%. Daarmee scoort Nederland als slechtste in ons werelddeel. In ons land is 80% niet echt betrokken, dat wil zeggen: deze werknemers doen wat de baas vraagt, maar niets meer en ook niets minder.[2] Dit is een zorgelijke situatie, want betrokken medewerkers zijn veel effectiever en zijn ook gelukkiger in hun leven. Er is dus nog een wereld te winnen.

Dit boek is geschreven vanuit de diepe overtuiging dat de kracht van de medewerkers in een bedrijf of organisatie uiteindelijk bepalend is voor het langetermijnsucces van het bedrijf of de organisatie. Dit is geen unieke overtuiging, gegeven de verklaring op de voorgaande pagina van P&G's CEO John Pepper. Richard Branson, Brits zakenman en oprichter van de Virgin Group, zei ooit: *'Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your people, they will take care of your clients'* en Vineet Nayar, CEO HCL Technologies, een vooraanstaande IT Services Company in India, schreef het boek met de titel: *Employees first, customers second*.[3]
Ik bevind mij dus met deze zeer vooraanstaande business leaders in Amerika, Engeland en India in goed gezelschap. Waarom dan toch nog een boek? En dan speciaal dit boek?

Een belangrijke reden voor de lage medewerkersbetrokkenheid is het gebrek aan empathie op de werkvloer. Medewerkers ervaren dat zij niet genoeg aandacht krijgen van hun managers en leidinggevenden. Niet genoeg aandacht voor hen als mens en niet genoeg aandacht voor hun behoefte aan erkenning en ontwikkeling. Dat is niet erg effectief, want betrokken medewerkers die voldoende aandacht van hun leidinggevende krijgen zijn juist zeer productief. En de medewerkers bepalen de kracht van de organisatie. Ik denk dat het nodig is de boodschap *'de kracht van de mensen bepaalt de kracht van de organisatie'* keer op keer te herhalen en toe te lichten. En dat is de reden van het verschijnen van dit boek. Misschien gaan dan meer managers en leidinggevenden denken en handelen zoals Pepper, Branson en Nayar.

In mijn loopbaan in het zakenleven, als manager bij Procter & Gamble en als ondernemer in ons familiebedrijf Maarleveld & Co heb ik altijd gewerkt vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van onze medewerkers bepalend is

voor het succes van ons bedrijf. Dat heb ik vanaf dag één bij P&G wel geleerd en het werd mij ook nog eens duidelijk gemaakt door Chef Teeuwisse toen de tweede generatie de leiding bij Maarleveld & Co van hem overnam. Hij zei: *'Jongens, ik wil dat jullie ons bedrijf gaan leiden als rentmeesters, in het besef dat onze werknemers ons belangrijkste kapitaal zijn.'* Een opdracht én een wijze les.

Na dertig jaar business wist ik dus niet beter: medewerkers eerst. Echter, in mijn praktijk als consulent-outplacement en -loopbaanbegeleiding leerde ik dat mijn cliënten vaak niet centraal hebben gestaan bij hun werkgevers en er niet altijd goed voor hen wordt gezorgd. Dit is ook de reden dat ons bedrijf Maarleveld Van Nieuwpoort & Partners (MVNP) zich dagelijks bezighoudt met de ontwikkeling van mensen in bedrijven.

In dit boek zal ik, op basis van mijn ervaring als werknemer, werkgever en adviseur, beschrijven hoe wij binnen MVNP met onze cliënten samenwerken om hun organisaties krachtiger te laten functioneren. Hoe een cultuur kan worden geschapen waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en naar hartelust hun talenten kunnen ontplooien. Dit is mijn praktijkverhaal, vanuit de basisgedachte: All organizations are perfectly designed to get the results they get… It all begins with people.

Als student van het leven heb ik mijn praktijkervaringen verdiept met de inzichten van onderzoeksbureau Gallup en met die van diverse schrijvers. Hun boeken kun je vinden onder het kopje: aanbevolen boeken verderop in dit boek. Het zijn schrijvers die mij stimuleren continu te blijven nadenken over alternatieven, met het doel de persoonlijke en zakelijke ontwikkeling van mensen in bedrijven te helpen bevorderen. Dat is namelijk de reden waarom ik iedere dag mijn bed uitkom.

Mocht jij, als lezer van dit boek, met mij die dialoog willen voeren, dan ben je meer dan welkom op derick@mvnp.nl.

De opbouw van het boek is als volgt:

- We beginnen in hoofdstuk 1 met het onderwerp betrokkenheid van medewerkers. Onderzoeksbureau Gallup laat zien dat er op dit terrein nog het een en ander is te doen.
- In hoofdstuk 2 beschouwen we de mensen in de arbeidsmarkt. Werkgevers en werknemers, managers/leidinggevenden en medewerkers, de verschillende generaties en hun rollen, hun belangen en hun behoefte.

We schrijven over John Pepper en zijn ideeën over people management en over het prachtige boek van Bertie Hendriks, over de verschillende levensfasen van de mens.

- De levensfasen van organisaties is het onderwerp in hoofdstuk 3. We gaan in op de bedrijfscultuur en de organisatiestructuur van bedrijven, met inbreng van de schrijvers Frederic Laloux over organisatiestructuren en Hans Wopereis over de verschillende bedrijfsculturen.
- In hoofdstuk 4 gaan we het hebben over de twee fundamenten in mijn denken: Vertrouwen en Veiligheid en Analyse en Aandacht, mede geïnspireerd op *De kracht van kwetsbaarheid* van Brené Brown en de gedachtenwereld van vader (Stephen) en zoon (Stephen M.R.) Covey over de onderwerpen empathie en vertrouwen.
- Vervolgens is zakelijke zingeving het onderwerp in hoofdstuk 5. We hebben het dan over het formuleren van de missie, de visie en de kernwaarden van bedrijven en hoe hiermee om te gaan in de praktijk.
- In hoofdstuk 6 is persoonlijke zingeving het onderwerp. De schrijvers Stephen Covey en Alan Seale geven ons inzicht in het ontdekken van een persoonlijke missie en visie. We behandelen de kernkwadranten van Daniel Ofman, de zakelijke vaardigheden van Spencer & Spencer en het concept van mentoraat van Stanley en Clinton. Voorts introduceren we de methodiek van de zelfanalyse en de ontwikkelingsdialoog.
- In hoofdstuk 7 is het onderwerp het werven en weer laten gaan van medewerkers. We behandelen het concept van het zingevingsgesprek als alternatief voor het meer traditionele sollicitatiegesprek en de Willen en Kunnen analyse om de kracht van medewerkers te bepalen.
- In hoofdstuk 8 gaan we het hebben over the Art of Execution ter uitvoering van plannen in de praktijk en de belangrijke rol van de bedrijfsleiding hierin. We introduceren het rol van de Chief People Officer en de voormalige Denker des Vaderland, Marli Huijer laat ons de kracht zien van discipline en ritme.
- In hoofdstuk 9 beschrijven we de aanbevolen paradigma shift in denken en handelen om meer betrokken medewerkers te realiseren.
- Ieder hoofdstuk wordt besloten met een conclusie en een of meerdere van de 14 Aanbevelingen voor Betrokken People Management, gevolgd door enkele suggesties voor de praktijk.
- Onder het kopje: verantwoording en aanbevolen boeken worden die artikelen en boeken aangehaald die mij waardevolle informatie, inzichten en inspiratie hebben gegeven.
- In het werkboek en in de bijlagen tref je enkele overzichten en tools aan, die je wellicht in de praktijk kunt gebruiken.

In de teksten zal ik de materie beschouwen vanuit een dubbel perspectief: de werkgever c.q. manager of leidinggevende en de werknemer ofwel de medewerker. Je leest diverse verhalen over mijn ervaringen in het bedrijfsleven. De teksten zijn primair geschreven in de Nederlandse taal en ik laat regelmatig Engelse uitspraken en business termen onvertaald, omdat dit natuurlijker communiceert. Dit boek is geschreven voor mensen in de private sector (bedrijven) en de publieke sector (organisaties). Ik gebruik dan ook de termen bedrijf, onderneming en organisatie dwars door elkaar: bedrijf is organisatie en organisatie is bedrijf. Ik heb in eerste instantie ook gekozen voor het gebruiken van hij en zij, en zijn, hem en haar. Omwille van de leesbaarheid is uiteindelijk bijna overal gekozen voor de aanspreektitel hij, natuurlijk kan daarvoor in de plaats ook zij worden gelezen.

De ambitie van Maarleveld Van Nieuwpoort & Partners

In 2016 bestaat de Nederlandse beroepsbevolking uit 8.900.000 mensen. Negen procent van deze mensen zijn betrokken bij hun werk, ofwel 801.000 mensen. Als we de betrokkenheid van Nederlandse werkenden kunnen verhogen naar het Europese gemiddelde van 14%, dan betekent het dat 445.000 méér mensen betrokken zullen zijn bij hun werk. Dat zal een enorme impact hebben op de effectiviteit en productiviteit van het Nederlandse bedrijfsleven en het geluk van deze mensen, want betrokken medewerkers leiden een gelukkiger leven. Een bijdrage leveren aan het verwezenlijken van dit doel is wat ons drijft.

Derick - H. Maarleveld Den Haag, voorjaar 2017