

# HOE WERKEN WEER PLEZIERIG WORDT



Een frisse  
kijk in 22  
minuten

# DE VIER INZICHTEN DIE LEIDEN NAAR WERKPLEZIER EN EFFECTIVITEIT



***Niet onder stoelen of banken is te schuiven dat onze wereld in 2008 compleet in shock raakte. Een fenomeen dat voor meniggeen nog steeds zeer moeilijk is te bevatten, laat staan dat zij hierop adequaat hebben kunnen reageren. Van bestuurders van landen, bedrijven tot aan diegenen die zich bezig houden met gezins- of zelfbestuur.***

*In onze zoektocht weer op koers te raken worden wij nog dagelijks geconfronteerd met de naweeën van de bomexplosie onder de opwaartse mars van de economische groei eind 2008. De val van Lehman Brothers, het in staatshanden komen van ABN Amro en Fortis, het financiële debacle op Cyprus en de all-time high werkloosheid- en improductiviteitscijfers zette ons weer terug bij "start". De valkuil voor veel bestuurders is vast te blijven zitten in het denkpatroon dat tijd en kostenreductie alle wonden heelt.*

Omdat het een enorme uitdaging is, vooral in economisch moeilijke tijden, mensen positief te blijven bewegen deel ik in ons cadeau graag een aantal inzichten die wellicht van pas komen hierin toch te slagen. De sleutel van het weer op koers brengen en houden van economische groei ligt mijn inzien vooral in logica. Waarvoor geldt dat je het pas gaat zien wanneer je het door hebt (Johan Cruijff). Een inzicht dat zeker als voorwaarde genoemd mag worden voor het enigszins gestructureerd kunnen vormgeven van jouw vervolgcities.

# INZICHT 1: DE KANTELING VANUIT HET INDIVIDU

## ***Het individu kantelt-***

Al geruime tijd valt er in publicaties te lezen dat het bar en boos gesteld is met de productiviteit die bereikt wordt in werk.

Volgens diverse instituten en instanties (o.a. TNO, PW, SHL) zou alleen al in Nederland ruim 60 miljard Euro jaarlijks vervliegen als gevolg van onbenutte capaciteit, lang en kort ziekteverzuim of door niet gemotiveerde medewerkers. Internationaal valt dit cijfer, op sommige oorzaakgebieden, nog veel hoger uit.

Als we het probleem proberen terug te brengen tot haar kern, dan gaat het eigenlijk over twee partijen die stelselmatig schade ondervinden tijdens een proces waarbij de ene partij zich verbindt aan de ander om een bepaald resultaat te realiseren en daarvoor van deze partij een vergoeding ontvangt.

Een moeilijke materie? Het hangt ervan af hoe ingewikkeld je het maakt. Wanneer je keuken overstroomt omdat de kraan blijft lekken dan onderneem je toch ook actie en verhelpt de oorzaak. Dus als je weet welke belemmerende factoren zorgen voor improductiviteit dan lijkt een oplossing toch hiervoor ook nabij?

## ***Gewoon ertoe willen doen***

Misschien ligt de oplossing voor een productievere samenleving dichterbij dan wij denken. Zo hield Aart Bontekoning onderzoek naar waardenverschillen tussen generaties.

Hij toonde met onderzoek (2007) aan dat er significante waardenverschillen zijn tussen generaties en een toenemende mate van belangrijkheid hiervan. Zo nemen de waarden; leren, plezier hebben, gelukkig zijn en kansen krijgen door de generaties heen in belang toe.

Een bevestiging van deze belangrijker wordende waarden zien wij terug in onder meer exponentiële stijgingen van:

- Het aantal leden van online “feel good” communities. Zo is het Nederlandse “Iedereen Elke Dag Plezier” platform uitgegroeid naar 81.350 volgers in 2014;
- Het aantal wereldwijd verkochte exemplaren van de top 10 boeken over persoonlijke groei of wegen naar geluk (meer dan 200 miljoen);
- De constante groei van het aantal uitgegeven exemplaren van het Magazine Hapinez (215.000) met verhalen, inzichten en handvatten om ertoe te doen en gelukkig te zijn.

Een beweging signaleert ook Ronald van den Hoff. Hij beschrijft in het boek Society 3.0, de opkomst van de zogehete wereldburgers. Wereldmensen, Global Citizens die de pijlers vormen onder een samenleving die echt beter werkt. Kenmerken van deze wereldburgers:

- Zien verschillen tussen mens en cultuur als bron van creativiteit
- Willen van en met elkaar leren, groeien en samenwerken
- Handelen vanuit transnationale waarden en normen

Is de mens gewoonweg niet zelf de stuwende kracht achter een kanteling? Een kanteling die onze samenleving in staat stelt om open te kunnen staan voor het initiëren van nieuwe ideeën, methoden en creatievormen. Waarin zich een “vernieuwde professional vormt die plezier wil hebben, zich goed wil voelen en verwacht waardevol te kunnen zijn in het werk. En daarbij ook nog eens zelfregie voert over de ontplooiing van zijn of haar talenten en deze middels zelfreflectie ontwikkeld en op koers houdt.

# INZICHT 2: DE KANTELING VANUIT ECONOMISCHE NOODZAAK (1)

## **De economie kantelt-**

Van het individu verplaatsen wij ons naar de economische omgeving waar management goeroes, economen en andere geleerden al geruime tijd prediken dat het tijd is voor een economische ommezwaai. Iedere organisatie; multinational of mkb'er heeft vandaag de dag het hoofd te bieden aan tenminste drie enorme uitdagingen.

### **Uitdaging 1**

Allereerst is de snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden en zullen vinden steeds heviger in vergelijking met 20 tot 50 jaar geleden. Of hierbij nu wordt ingezoomd op de groei van het aantal smart Phone gebruikers, de CO2 uitstoot, data opslag of de groei van het aantal community leden op social media. Al deze ontwikkelingen zijn exponentieel.

### **Uitdaging 2**

Een tweede uitdaging waarmee organisaties steeds meer mee te maken krijgen is de opkomende concurrentie. In tegenstelling tot 10 jaar geleden worden organisaties nu ge-challenged om continu focus te hebben op het bewaken van hun marges. Marges die enerzijds door het schaarser worden van grondstoffen en anderzijds door Blue Ocean business modellen van concurrenten fors onder druk komen te staan.

### **Uitdaging 3**

Als derde uitdaging hebben organisaties te kampen met de toenemende, vrijelijk te vergaren kennis en expertise. Met de intrede van onder andere internet is kennis een gemener goed geworden. Daarbij het steeds sneller switchen van medewerkers, de uitstroom van senioren en het overnemen van best practices door organisaties doet de houdbaarheid van vergaarde kennis en expertise voorsprong drastisch verkorten.



Scottcham picture

### **Uitdaging 1:**

*In de laatste 16 jaar steeg het wereldwijde gebruik van de smart Phone naar ruim 1 miljard in 2012. De verwachting is dat al in de komende zes jaar de 6 miljard gebruikers zal worden bereikt. Het aantal maandelijkse gebruikers van Facebook groeide wereldwijd van 360 miljoen in 2009 naar 1,2 miljard 2014. Kostte het eBay 15 jaar om 100 miljoen gebruikers te krijgen was het voor Google + een feit in 1 jaar. Gestage groei maakt plaats voor exponentiele.*

### **Uitdaging 2:**

*Tony Hsieh kocht in 1999 een online schoenshop en groeide met vallen en opstaan naar een omzet van 184 miljoen dollar in 2004. Onder meer het vasthouden aan het business credo "Delivering a WOW through service". Online heel veel service bieden dat zich niet verhoudt tot de prijsstelling van de schoenen. Dit deed Zappos in de picture zetten bij Amazon en werd uitgeroepen als "best company to work for" in 2012 en zette de schoenenmarkt op zijn kop. Zappos vormde tevens het voorbeeld voor de Europese speler Zalando dat met haar business model een record omzetgroei van 50 procent behaalde en groeide naar 1.7 miljard Euro omzet in 2013.*

### **Uitdaging 3:**

*Larry Sanger en Ben Kovitz lanceerden in 2001 de eerste Wiki en hadden binnen vier weken al meer dan 1000 pagina's met informatie online staan. Momenteel worden er zo'n 40.000 artikelen per maand op Wikipedia online gezet met informatie. Geavanceerde software in combinatie met nieuwe business modellen maken het mogelijk steeds sneller informatie te vinden en te delen.*

# INZICHT 2: DE KANTELING VANUIT ECONOMISCHE NOODZAAK (2)

Gedreven vanuit het geschetste economisch perspectief zullen organisaties van morgen genoodzaakt worden om nieuwe samenwerkingsverbanden te vormen:

## Organisaties:

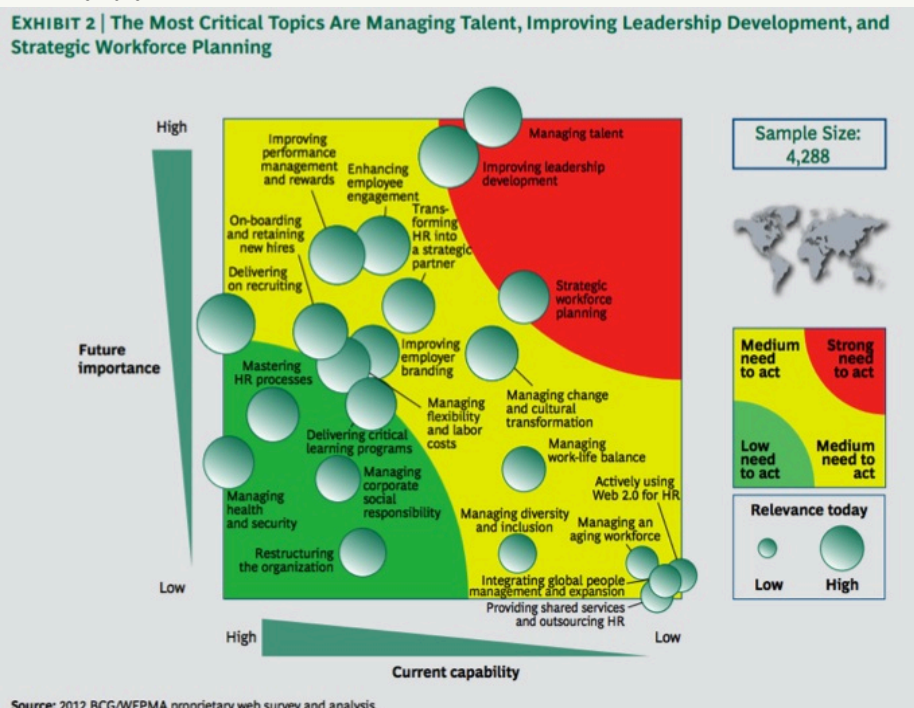
- ☑ die in staat zijn zo snel te kunnen mee veranderen als de verandering zelf;
- ☑ waar innovatie het werk is van iedereen, overal en iedere dag;
- ☑ waar alle mensen hun passie en creativiteit ook iedere dag mee naar toe willen nemen.

- a. **Gary Hamel, London Business School** is er al jaren lang van overtuigd dat organisaties die hierop het snelst progressie maken, een duurzame toekomstige groei zullen ervaren.

De urgentie voor het ondernemen van actie lijkt op de agenda van Ceo's en besturen toe te nemen. Zo wezen de uitkomsten van onderzoek onder ruim 4000 Ceo's (BCG/WFPMA) uit. De top drie onderwerpen om direct binnen de organisatie aan te pakken en op de strategische agenda te zetten zijn:

- ☑ het beter omgaan met talent
- ☑ het ontwikkelen van leiderschap
- ☑ het ontwikkelen van strategische work force planning.

Dit stemt alvast hoopgevend en biedt ruimte voor het realiseren van draagvlak.



# INZICHT 3: KWALITEIT VAN VERBINDING BEPALEND VOOR GROEI (1)

## **Duurzame groei-**

De kanteling zal tot gevolg hebben dat organisaties de klemtoon moeten gaan leggen op verbinding. Er zullen enerzijds nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan die zich uiten in de manier waarop zij zijn georganiseerd. Anderzijds verandert de mate van verbinding die de mensen, binnen deze samenwerkingsvormen, hebben met de rol of de waarde die zij creëren.



Stuart miles picture

## **-Verbinding van het geheel**

Die nieuwe samenwerkingsvorm wordt zeer treffend beschreven door Marcel van Marrewijk in zijn het boek Cubrix. Hij beschrijft deze vorm als een zogehete netwerk-, en fluide-organisatie.

### *Netwerkorganisatie:*

- Kent een pragmatische organisatievorm die complexiteit, onzekerheid en snelle verandering aan kan.
- Organisaties worden niet langer ingericht langs de lijnen van macht en functionaliteit, maar ontstaan als spontane coalities die tijdelijk verbinding ervaren op inhoud en afhankelijkheid.

### *Fluide-organisatie:*

- De organisatie functioneert als een ecosysteem waarin mensen werken aan de volledige ontplooiing van hun mens-zijn in wederkerige verbinding met het geheel.
- Organisaties worden enkel en alleen opgericht en in stand gehouden voor hun bijdragen aan het geheel, hoe klein of groots dan ook.

De randvoorwaarde om mensen in de toekomst te kunnen verbinden is dat organisaties en nieuwe samenwerkingsvormen het bestaansrecht en identiteit helder zullen dienen te hebben. Zoals Simon Sinek dit mooi verwoord "It's all about the WHY". De "purpose" als ultieme voorwaarde om synergie tot stand te kunnen brengen en houden met het geheel.

Eveneens zal er bij het aantrekken van mensen meer focus zijn op de juiste mensen, waarbij vooral wordt gekeken naar de "complete" mens. Verder kijken dan wat je ziet en haalt uit een genoten opleiding of CV. Oog en aandacht voor een betere balans in het kunnen en willen bijdragen. Dit reikt dus veel verder dan het selecteren op cognitieve capaciteiten en neemt juist individuele drijfveren, ambities, waarden en overtuigingen mee.

Om mensen te laten excelleren in de ontplooiing van hun talent is continue aandacht nodig voor het streven naar een optimale verbinding met het waarde creatie proces (werk). Het progressie maken hierin wordt bepaald door de mate van het beheersen van het ontdekken, richting geven, faciliteren van de ontwikkeling van dit zogehete menselijk kapitaal.

# INZICHT 3: KWALITEIT VAN VERBINDING BEPALEND VOOR GROEI (2)

## ***-Verbinden van de complete mens***

Nog nooit werd de mens als zo belangrijk gezien om de echte verschillen voor organisaties en binnen samenwerkingsvormen te maken. De vraag komt dan ook al snel op waarmee de mens dan wel het verschil kan gaan maken.

Decennia lang werd er voornamelijk uitgegaan dat de kwaliteit van datgene de mens voortbracht alleen afgeleid kon worden van de aanwezige cognitieve capaciteit (intelligentie, Raymond B. Catell). Helaas bepaalt deze capaciteit in veel selectieprocessen nog steeds de maat op welke stapel iemand nu belandt.

Door de jaren heen is er meer bewijslast gevonden dat cognitieve capaciteit alleen, niet bepalend is of iemand in een zekere rol nu wel of niet goed uit de verf komt. Meer en meer aandacht is er voor de intenties en de wijze waarop iemand zijn intellect wil inzetten.

Elementen zoals persoonlijkheid, ambities, drijfveren en overtuigingen liggen dieper geworteld in de mens en bepalen houding en gedrag. Hiermee is een completer beeld en in menig geval ook een voorspelling te maken van ontwikkelbaarheid in relatie tot de te verwachten effectiviteit in een bepaalde rol.



Sheelamoham picture

# INZICHT 4: OP KOERS HOUDEN VAN HET INDIVIDU

## - Van het individu

In het eerste inzicht uit deze reeks werd al belicht dat bedrijven te maken hebben met een "vernieuwde professional".

Een professional die het belangrijk vindt dat ertoe te doen, zich blijft ontwikkelen en vooral plezier heeft. Het voorkomen dat deze nieuwe professional de verbinding met zijn "activiteiten" verliest is essentieel om als organisatie over voldoende toekomstige manpower te beschikken.

## Handvatten

Al jarenlang zoekt de wetenschap naar de ultieme voorspellers van work performance en bestudeert de samenhang met werkomgeving, persoonlijkheidstrekken en motieven (**Wetenschap**). Juist nu is het voor organisaties van belang om recente inzichten uit de wetenschap op pragmatische wijze te gebruiken en dienstbaar te laten zijn.

Om professionals de komende jaren op koers te kunnen houden is het nodig om voortdurend op de hoogte te blijven van welke werkcontext deze professional nu in zijn kracht zet. Dit vergt dat voor persoonlijke ontwikkeling nieuwe instrumenten moeten worden opgepakt die ruimte scheppen voor de oprechte dialoog tussen organisatie, leidinggevende en professional.

## Het Dantefactor kompas

Het onderzoek van T. Nootboom vormde de basis voor de ontwikkeling van het Dantefactor kompas. Deze scan monitort snel en pragmatisch hoe de actuele verbinding van een persoon of een team is met het werk. Het meet de voorspellers van werkeffectiviteit en tevredenheid en maakt inzichtelijk welke werkcontext gebieden iemand in zijn of haar kracht brengen. Een unieke toevoeging aan het spectrum meetinstrumenten waardoor een bijdrage wordt geleverd meer rendement te halen uit functierol matching, potentieel ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en performance management.



Keerati picture

## Wetenschap

*In de jaren 70 ontwikkelde Csikszentmihalyi de Flow-theorie. Een gevoel van intrinsiek plezier dat iemand motiveert om zijn of haar activiteiten te doen en te blijven doen.*

*Hij onderzocht dat wanneer er balans is tussen de ervaren uitdaging van een activiteit en het ervaren vaardigheden niveau dat iemand nodig heeft om deze activiteit uit te voeren er sprake is van flow.*

*In Nederland werd door Bakker en Schaufeli i aan flow uiting gegeven (operationalisatie) door het component bevlogenheid oftewel engagement. Zij concludeerden, op basis van klanttevredenheid onderzoek, dat engagement een voorspellende waarde heeft t.a.v. werkeffectiviteit.*

*In 2006 deed Trude Nootboom onderzoek naar de voorspellers van werkeffectiviteit en satisfactie. Hierbij werd met de begrippen passie, overtuiging (self efficacy) en groeimotivatie uiting gegeven aan het begrip flow. Zij kwam met baanbrekende uitkomsten dat deze uiting van flow, "de Dantefactor", een additionele voorspellende waarde heeft op werkeffectiviteit en tevredenheid dan het al eerder geoperationaliseerde begrip "engagement". Zelfs ten aanzien van de bekende Big Five dimensies bleek de "Dantefactor" een significante additionele voorspellende waarde te hebben.*



# INZICHT 4: OP KOERS HOUDEN VAN HET LEIDERSCHAP

## ***-Van het leiderschap***

Het verbindend vermogen van het leiderschap binnen de organisatie zal in de toekomst mede bepalend zijn in hoeverre mensen op koers blijven in de verbinding met hun werk.

Er zijn de laatste jaren heel veel nieuwe vormen van leiderschap gedefinieerd, waarbij het lijkt of het bedenken van een nieuwe term belangrijker is dan de inhoud ervan.

## **Effectief leiderschap**

Wat is nu effectief leiderschap? Zonder hier nu weer het wiel opnieuw uit te vinden zou er in de wereld al veel verbeteren wanneer “wat u niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet” wat meer werd toegepast.

De waargenomen kanteling vanuit individu en de organisatie maakt het nodig dat het leiderschap voor de toekomst continu aan drie belangrijke raderen draait.

- Inspireren van-, en richting geven aan de organisatievorm (“het geheel”)
- Faciliteren door context te scheppen waarbinnen individuen zich ontplooiën
- Stroomlijnen van individuele ambities meet organisatie ambities

## ***Kenmerken van dit leiderschap:***

- Inspireren van-, en richting geven aan de organisatievorm (“het geheel”)
  - a. Kenmerkend hierbij is een persoon die het vermogen heeft om anderen te enthousiasmeren voor een bepaalde visie en hen daardoor beweegt tot het leveren van buitengewone waarde-creatie (prestatie). Deze persoon zal vrijwillig het belang van de missie (overstijgend doel) laten prevaleren boven eigen belang.
- Faciliteren door context te scheppen waarbinnen individuen kunnen ontplooiën
  - a. Kenmerkend is het oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van het individu. Zijn in staat de motieven te herkennen en op te roepen waar situaties om vragen.
- Stroomlijnen van individuele ambities met organisatie ambities
  - a. Kenmerkend is het voortdurend opereren op basis van vertrouwen. Scheppen omgeving voor het frequent houden van dialoog waar met respect over en weer feedback gegeven kan worden.

# INZICHT 4: KOERS HOUDEN EN DAADKRACHT

Om te voorkomen te verzanden in goedbedoelde en nieuw bedachte typen van leiderschap mag gesteld worden dat de kenmerken veel gelijkenis hebben met *transformationeel of charismatisch leiderschap*.

## **Transformationeel of charismatisch leiderschap**

Een vorm van leiderschap waarbij een transformatie tot stand wordt gebracht in de perceptie en de motivatie van medewerkers. Het zelfbeeld en de visie op wat zij zijn wordt versterkt, wanneer de ambitie die de leider uitdraagt aansluit bij belangrijke persoonlijke waarden van de mensen in de organisatie.

Een vorm van leiderschap dat zelfvertrouwen versterkt, persoonlijk leiderschap en intrinsieke motivatie verhoogt. Het levert veel energie dat vervolgens leidt tot meer synergie.

### **Wetenschap**

*Charismatisch leiderschap bouwt volgens theoretici voort op transactioneel leiderschap maar niet andersom. De verwachting dat charismatisch leiderschap bij de predictie van effectiviteit iets extra's toevoegt aan het predictief vermogen van transactioneel leiderschap wordt ook ruimschoots bevestigd (T. Nooteboom 2006).*

Niet alleen werden correlaties gevonden met werkeffectiviteit, maar ook is gebleken dat charismatisch leiderschap positief samenhangt met bevoegenheid, inspiratie van medewerkers, overtuiging van eigen kunnen van medewerkers en persoonlijke groei. Dit betekent dat deze vorm van leiderschap een positieve bijdrage levert aan de duurzame verbinding van een individu met werk.



## **Daadkracht**

In dit cadeau heb ik belangrijke inzichten gedeeld, die mijn inzien van pas komen bij het richting geven aan duurzame groei van mens in organisatie.

Het ligt voorhanden dat het artikel vervolgens wordt afgesloten met een ferme punt, alleen wat dan? Er zijn al zoveel management architecten, topbestuurders en visionairs geweest die hebben aangezet tot denken en actie. Dit artikel sluit dan ook af met een ferme punt maar met de volgende overdenking:

*Behoort jouw organisatie in 2020 tot diegene die:*

- *een verandering doorzette?*
- *zag dat organisaties veranderden?*
- *zich afvroeg wat gebeurde er toch allemaal?*

---

**Jos van Snippenberg is oprichter van The Dantefactor Company en faciliteert professionals een bijdrage te kunnen leveren aan een wereld waarin ieder individu binnen een organisatie de ruimte krijgt om continu te kunnen blijven werken aan een plezierige en duurzame verbinding met werk.**

[contact](#)

# NOTITIES

*Hoe kan ik deze inzichten gebruiken om bij te dragen aan het verhogen van werkplezier en effectiviteit?*



**dantefactor**<sup>®</sup>

*-The compass to create happy people & great results*