Vertrouwen kan je bouwen

Wat bereik je met vertrouwen in jouw bedrijf en hoe werkt het?

Peter Leyssens

Gratis e-book in de tetralogie:
Sterke mensen, innovatieve bedrijven

Kijk op http://www.bankei.org voor meer informatie

Inleiding 3
Werken met een onbekende andere 5
De individuele aanpak.....7
Wat wil jij eigenlijk van deze job?.....7
Meer dan één aanpak, geen eenheidsworst.....8
Niet iedereen wil flex-werken 10
Vertrouwen heeft een scope.....11
Conclusie.....14

Inleiding

Ooit wou ik een boek schrijven over de organisatie van innovatieve bedrijven. Dat boek is nooit afgeraakt, maar ik ben de ideeën verder blijven uitwerken. Je leest nu het resultaat. Dit is het eerste boekje in een reeks van vier. Het thema is erg actueel: startup-bedrijven. Wat is er zo speciaal aan starters? Waarom krijgen ze zoveel aandacht tegenwoordig? Zelfs de politiek springt er op, dus er moet wel iets aan de hand zijn.

Startbedrijven hebben een soort dynamiek waar grote bedrijven terecht jaloers op zijn. Ze bereiken veel met weinig middelen. En als je weet dat het overgrote deel van de bedrijven KMO's zijn en die voor 2/3 van de tewerkstelling zorgen, dan lijkt die aandacht terecht.[1]

Aandacht voor de KMO's is goed en wel, maar daarmee alleen bereiken we niet veel. In deze boekjes wil ik lessen leren uit hoe KMO's en starters werken. Waar halen ze hun kracht vandaan? Hoe komt het dat ze met minder middelen meer bereiken? Het antwoord bestaat uit twee delen: aandacht voor de mensen en focus op wat ze willen bereiken. Waar een corporate bedrijf en de traditionele sector van HR en recruitment kijkt naar reglementering voor grote groepen anonieme werknemers, werken KMO's en starters meer op maat van de individuele werknemer.

Dat is ook waar we het in dit eerste deel over zullen hebben. We beginnen de reeks met de basis van alles: vertrouwen. Als we efficiënt willen samenwerken, dan moeten we mekaar eerst vertrouwen. Lijkt vanzelfsprekend, maar is helemaal niet zo.

Zoals ik in het eerste hoofdstuk aanhaal, zijn we gewoontebeesten. Als we een stap zetten in ons bedrijf, dan doen we dit op basis van wat we vroeger hebben meegemaakt. Het risico hierbij is dat we dan ons bedrijf organiseren zoals we *denken dat het hoort*, niet zoals het best is voor ons bedrijf specifiek. Want dat is het punt van deze hele reeks boeken: je kan niet veel aannemen over hoe je een bedrijf moet runnen want elk bedrijf is anders. Zeker in de wereld van nu, waar iedereen en elke organisatie zichzelf continu moet heruitvinden. Ervaring uit andere bedrijven speelt dus veel minder mee dan vroeger.

Vandaar dat vertrouwen plots terug in de spots terecht is gekomen. Als we niet op kennis uit boeken of ervaring kunnen afgaan, hoe organiseren we dit specifieke bedrijf dan om er zo veel mogelijk uit te halen? Het enige antwoord is: met de mensen in die organisatie. Het is de enige manier en het wérkt! Dat bevestigde Eric Van Zele toen hij als hoofd van Barco in 2012 tot manager van het jaar werd verkozen door Trends:

> "Met dezelfde ploeg en dezelfde kosten kunnen we in Kuurne nu drie of vier keer meer omzet maken. Waar zat het probleem dan? Niet in

[1] Ondernemingen en Industrie - SBA Factsheet 2012 België. KMO's tot 250 man zijn 99,8% van de bedrijven en zorgen voor een dikke 67% van de tewerkstelling, zowel in België als in de hele EU. Micro-ondernemingen tot 10 man zijn meer dan 92% van de bedrijven en ze stellen ongeveer 30% tewerk.

> de loonkosten, maar in het herdenken van het businessmodel en in het motiveren en organiseren van de mensen, zodat we op alle andere vlakken goed scoren: strategisch, organisatorisch, procesmatig, cultureel, inzet en betrokkenheid. Dát heeft het verschil gemaakt."

Wat zien we dan ook bij andere innovatieve bedrijven? Overal wordt er rekening gehouden met de eigenheid van het individu. We accepteren stilaan dat jonge moeders en vaders 4/5 werken. Sommige bedrijven openen crèches voor de kinderen van hun personeel. Op andere plaatsen mogen de personeelsleden hun hond meenemen. Creatievelingen mogen op onregelmatige uren werken. En *millenials*, die niet onder de indruk zijn van traditionele autoriteit, worden anders behandeld dan *babyboomers* die die autoriteit wel okee vinden. Anders, maar niet beter. En als een *babyboomer* zich beter voelt bij een *millenial*-behandeling of omgekeerd, dan kan dat uiteraard ook.

Alles begint met vertrouwen. Je vraagt iemand om iets te doen en je vertrouwt er op dat die dat doet. Hoe of wanneer kan daarbij ondergeschikt zijn aan de kwaliteit of de deadline. Of omgekeerd, afhankelijk van het type job. Het voornaamste is dat je de organisatie aanpast aan het werk en de mensen. En niet omgekeerd.

Hoofdstuk 1

Werken met een onbekende andere

L'enfer, c'est les autres

Sartre werkt in zijn toneelstuk *Huis Clos* rond het concept dat de anderen de hel zijn. Dit wordt nogal snel fout geïnterpreteerd.[2] Wat Sartre bedoelt is dat mensen die zich laten leven door gewoontes die hen beperken, in een hel leven. En de meeste van die gewoontes hebben we van anderen geleerd.

Exact het zelfde is het geval voor bedrijven. We kennen allemaal heel wat bedrijven. Misschien niet door er zelf te werken, maar door er over te horen via kennissen, de media, of geroddel. We weten hoe bedrijven meestal werken. Dus werken we zelf ook op die manier. En dat leidt ons vaak naar de hel. Want we kijken niet naar wie wij zijn en hoe we moeten werken: we nemen gewoon over hoe anderen meestal in een bedrijf werken.

De organisatie van onze bedrijven is dus niet gebaseerd op een constatatie van hoe we het beste werken. Dat kan ook moeilijk: de wereld verandert continu en bedrijven zijn daar zeker een goed voorbeeld van. Bedrijven veranderen om mekaar voor te blijven, dus een bedrijf dat nu succesvol is, doet bijna per definitie de dingen niet volgens het boekje. Maar bedrijven kunnen op veel vlakken veranderen. De meeste concentreren zich op hun producten of hun marketing: dingen met een impact die direct zichtbaar is van buitenaf. Het is nu eenmaal belangrijk te laten zien dat je mee bent met de evolutie. Intern is het verhaal anders: het overgrote deel van de bedrijven werkt gewoon voort zoals we het gewoon zijn. Zoals we het dus van anderen geleerd hebben. En die gewoontes, die zijn Sartre's hel.

Hoe is een typisch bedrijf dan wel georganiseerd? Waar komt ons systeem, met bazen en werknemers en werkuren enzoverder, vandaan? Uit het industriële tijdperk. In de achttiende en negentiende eeuw ontstonden de eerste grotere bedrijven: fabrieken in het centrum van een stad. Voordien werkte de wereld, licht vereenvoudigd, op de schaal van een dorp of een kleine stad. Je kende de mensen waarmee je samenwerkte, dus het vertrouwen was er impliciet. Binnenstaanders kende je en vertrouwde je, buitenstaanders kende je niet dus vertrouwde je ze niet. In een fabriek werkt dit helemaal anders: plots moesten we op één plaats een grote groep mensen aan het werk zetten. Dus brachten we de arbeiders binnen met

[2] Voor een verlichtende uitleg van Sartre zelf hierover, zie de CD Jean-Paul Sartre, Huis clos, Groupe Frémeaux Colombini SAS, 2010.

een camion. Of we ze de volgende dag terug zagen, wisten we niet. Het waren anonieme en dus onbetrouwbare arbeiders. Van vertrouwen trok niemand zich veel aan: als het werk okee was en het loon ook, dan draaide de wereld voort.

In de 19de eeuw was er nog een andere goede reden om alle arbeiders op dezelfde manier te behandelen. Het was gewoon erg moeilijk om een persoonlijke opvolging te doen. Er waren geen systemen die dat toelieten. Hoe hou je zo veel informatie bij als je in het beste geval alleen kan werken met fichebakken en dossierkasten?

Intussen is de wereld veranderd. Je weet dat jouw werknemers morgen normaal gezien terugkomen. Je kan dus een band opbouwen. En met de opkomst van de informatietechnologie en allerhande fijne apps is het probleem van individuele opvolging ook voor een groot deel van de baan. Het probleem is eerder de juiste en de beste app kiezen die voor jou goed werkt. Mensen individueel behandelen is vandaag dus perfect mogelijk.

Maar een mens is een gewoontedier. We zien hoe anderen iets doen, dus doen we het na. Zo hebben we gezien hoe andere bedrijven met hun personeel omgaan. We hebben dat misschien zelf als personeelslid ook geslikt. Dus wat doen we, nu we zelf een bedrijf hebben? We nemen over wat we kennen en we behandelen ons personeel op dezelfde manier. En dus blijft ons werk relatief onpersoonlijk. Het gevolg kan je zien in een aantal credo's van het traditionele management: mensen mogen niet "onvervangbaar" worden, iedereen "gelijk voor de wet" en dus voor iedereen dezelfde uren en reglementen.

Als je er zeker van bent dat iedereen die bij jou werkt identiek is, dan kan je inderdaad kiezen voor een compleet uniform werksysteem voor iedereen. En als je wilt dat niemand zijn eigen sterktes ten volle benut en werk van grootste-gemene-deler-kwaliteit aflevert, dan kan je inderdaad garanderen dat niemand onvervangbaar is. Maar kan een bedrijf zich dat nog veroorloven tegenwoordig?

Ik denk van niet. Het is tijd om deze gewoontes en de ervaringen van anderen buiten keilen en te beginnen werken als in de 21ste eeuw. Dat betekent: rekening houden met de individualiteit van jouw bedrijf en de mensen die er aan meewerken. We kunnen namelijk alleen innovatief blijven als mensen hun individuele sterktes kunnen benutten. Als we dat doen, dan wordt het werk aangenaam omdat we weten dat we geappreciëerd zijn. We geraken ook sneller waar we willen geraken, of verder. Maar voor we kunnen beginnen, moeten we de basis leggen. Individualiteit betekent mekaar leren kennen. Hoe doen we dat in een organisatie die niet gewoon is rekening te houden met dit soort aspecten van de werkomgeving?

Hoofdstuk 2

De individuele aanpak

Leer je mensen kennen en bouw respect op

Wat wil jij eigenlijk van deze job?

We vertrouwen niemand die we niet kennen. Dat is ongeveer een natuurwet. Waarschijnlijk komt dat uit de tijd van de holbewoners of is het een biologische reflex: waren het niet de vreemde Spanjaarden die de ziektes meebrachten waaraan een groot deel van de originele Amerikaanse bevolking is gestorven? Hoe het ook zij, de reflex tot wantrouwen is groot. Ook op de werkvloer.

Om mekaar te leren vertrouwen, moet je mekaar dus leren kennen. En ik heb het hier niet over *cheesy* toestanden als team building, met de families bij mekaar komen of tree hugging. Daar is ook plaats voor, als dat binnen jouw bedrijf past (alhoewel ik twijfels heb over het tree hugging). Leer mekaar vooral eens kennen op het werk zelf. Wat drijft jou? Wat inspireert je? In welke omgeving werk je het best en waarop knap je af? En weet je dat ook van je medewerkers?

Door mekaar te leren kennen, maak je je werk persoonlijk. Die persoonlijkheid is wat een startup zo krachtig maakt: het product is misschien koel, maar je werkt er zeker zo graag omdat het een toffe groep is. Mensen zijn uiteindelijk belangrijker dan het werk. Dat kunnen we zien als we vragen waarom mensen hun job verlaten. Volgens Forbes zijn de 8 hoofdredenen allemaal direct gerelateerd aan de baas: teveel werk, micromanagement, onbereikbaar, not in touch, geen richting, …[3] Klinkt alsof die baas zijn volk niet kent. Als je het gevoel hebt dat je baas jou niet kent, hoe kan je hem dan vertrouwen?

Als je een ongezouten mening wilt, dan kan je niet missen door het aan de jeugd te vragen. *Millenials* zeggen het zo: behandel ons "like our heads count, not like a head count".[4] Met andere woorden, behandel hen als individuen, niet als menselijke *resources*. Laat hen mee denken. Betrek hen.

Over millenials wordt heel wat geschreven tegenwoordig. Wist je zo dat *millenials* gemiddeld twee jaar op een job blijven? Altijd interessant, mensen die mee willen denken aan jouw

[3] Zie http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/11/the-top-8-reasons-your-best-people-are-about-to-quit-and-how-you-can-keep-them/ voor de volledige lijst.

[4] Millenials, of generation Y, zijn mensen die ongeveer geboren zijn tussen de eerste helft van de jaren '80 en de eerste helft van de jaren '00. Ervoor kwam generatie X (eerste helft '60's - eerste helft '80's) en de babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964). Voor het artikel, zie http://www.fastcompany.com/3043370/hit-the-ground-running/how-to-stop-treating-your-millennial-employees-like-enigmas.

bedrijf maar over twee jaar al terug weg zijn. Wat vang je daar nu mee aan? Heel eenvoudig, zegt Sundar: je vraagt het hen zelf.[5]

Het ideale moment om zo'n gesprek te beginnen is op hun eerste dag. Traditioneel wandelt de nieuweling langs de HR-afdeling of krijgt hij een gesprek met de oprichters van de startup. Samen bekijken ze het contract en ze tekenen het. Direct verandert de goeie sfeer: "Kijk, hier, paragraaf 1 punt 1: de uurregeling". Een uurregeling is een instrument om te werken met anonieme medewerkers. Als je daar veel aandacht aan besteedt, dan bouw je een afstand op die je achteraf moeilijk terug weggewerkt krijgt. Grote delen van een standaardcontract zijn zo. Contracten zijn legaal verplicht en ook belangrijk, maar ze saboteren de persoonlijke aanpak die je wil opbouwen. Spendeer daar dus niet het grootste deel van je tijd aan. Hou je focus op wat je wil bereiken: mekaar leren kennen.

Probeer het eens op deze manier: "Goeiemorgen, Huppeldepup, en welkom op uw nieuwe job. Voor je er aan begint, wou ik samen met jou eens over iets nadenken. We merken dat de gemiddelde werknemer tegenwoordig twee jaar op zijn job blijft. Nu we dat weten, wat wil jij eigenlijk als volgende job doen? Waar wil jij over twee jaar staan? Ik zal jou helpen om dat te bereiken. Natuurlijk wil ik zelf met dit bedrijf ook één en ander bereiken. Willen we afspreken dat, als ik jou help, dat jij mij helpt? We maken dan een plan en we volgen dat elke maand of zo op. Wat denk je?

Deze aanpak is shockerend omdat ze zo open is. De nieuwe rekruut weet onmiddellijk goed waar hij terecht is gekomen: hij ziet wat de ambities van het bedrijf zijn en waar hij er in past. We willen allemaal dingen bereiken, met onze carrière of met ons bedrijf. Bespreek het dan ook gewoon openlijk.

Eens je weet waarover je praat, is het minstens zo belangrijk om het ook op te volgen. In het vierde boekje van deze reeks gaan we dieper in op manieren om op te volgen. Een kleine tip van de sluier: jaarevaluaties zijn out, permanente evaluatie is in.

Meer dan één aanpak, geen eenheidsworst

Niet iedereen is een millenial, laat dat duidelijk zijn. En niet elke millenial is identiek. Er bestaat geen pasvorm waarmee ze mensen maken. Zelfs als je twee burgerlijk ingenieurs mechanica vindt die in het zelfde onderwerp zijn gespecialiseerd en die alle twee graag naar *Breaking Bad* kijken, dan zijn ze nog compleet verschillend. Recent onderzoek toont aan dat zelfs de kloon Dolly een helemaal ander schaap moet geweest zijn dan haar moeder omdat zelfs een perfecte kopie van DNA niet garandeert dat dezelfde genen zich kunnen uiten.[6] Om maar te zeggen dat we echt wel allemaal verschillend zijn.

---

[5] Zie S. Slade Sundar, *Want to Retain Your Millennials? Tell Them to Quit*, http://www.sladesundar.com/want-to-retain-your-millennials-tell-them-to-quit/.

[6] Zie het uitgebreide artikel op http://aeon.co/magazine/science/have-we-drawn-the-wrong-lessons-from-epigenetics/.

Toch zijn de millenials een interessant voorbeeld voor een boekje zoals dit. Ze zijn namelijk het meest recente, en dus het meest expliciete voorbeeld van een tendens die al heel wat langer bezig is. Als je de oorlogsgeneratie vergelijkt met de babyboomers en de generaties erna, dan zien we dat we meer zelfbewust worden en minder geloven in traditionele autoriteit. Dit toont zich op een aantal vlakken, bijvoorbeeld dat millenials meer geneigd zijn te werken voor een bedrijf met duidelijke waarden. Als je dan weet dat tegen 2020 de helft van de werkende bevolking een millenial zal zijn, dan stemt dit tot nadenken.

Je kan er niet meer onder uit: iedere werknemer verwacht een persoonlijke behandeling. In ruil krijg je aandacht en empathie terug. Als je stopt met hen als nummer te behandelen en je hen persoonlijk respecteert, dan krijg je in ruil betrokkenheid en inzet. Niet het soort steriele inzet die we ook allemaal zien in corporate bedrijven waar de helft flirt met een burn-out. Nee, je krijgt een volledige persoon die op het werk verschijnt. Niet alleen doet hij wat je vraagt, hij zal zijn eigen sterktes gebruiken om te proberen de organisatie te verbeteren.

Een voorbeeld uit mijn eigen leven. Ik was afgestudeerd in de informatica en dacht dat ik de rest van mijn leven voor een scherm zou zitten om te programmeren. Ik keek hier niet naar uit. Op de universiteit had ik natuurlijk heel wat geprogrammeerd, maar op mijn manier: ik dacht veel over de opdracht na, maar typte geen letter code voor de eerste paar weken. Als ik uiteindelijk begon te programmeren, dan waren we meestal al halfweg de deadline. Maar begonnen, kon ik tegen een ijltempo voortwerken en ik haalde iedereen in. Ik had namelijk een glashelder overzicht in mijn hoofd van wat er moest gebeuren. Ik moest het alleen nog uitvoeren. Ik heb toen ontdekt hoe ik het beste werk en ik werk nu nog altijd zo: veel nadenken, dan een korte *burst* om het uit te voeren.

De eerste ervaringen op het werk waren voor mij erg negatief. Ik werkte wel bij een startup maar de baas had vroeger bij het leger gewerkt. Dat viel te merken aan zijn persoonlijke stijl en aan de organisatie. Om eerlijk te zijn, het was eigenlijk best een doorsnee KMO. Onze uren waren 9-6 met ietwat flexibiliteit voor vertrek en aankomst en een onbetaalde middagpauze. Daar zat ik dan. Wat ging ik heel de dag voor dat scherm doen?

Toen een klant om een training vroeg, zuchtten de meeste programmeurs. Van ons scherm weglopen om met mensen te praten, wat een nachtmerrie! Mijn zucht was er één van verlichting: eindelijk weg van dat vermaledijde scherm en de wereld in! Ik had voordien heel wat rondleidingen en werkkringen gegeven op een sterrenwacht en kon niet wachten om terug te vertellen over iets dat ik koel vond aan mensen die graag veel wilden leren. Na de eerste training volgde een tweede en een derde. Voor ik het wist had ik een groepje van vijf mensen die werkten aan documentatie, trainingen, technische ondersteuning enzovoort. Onze reputatie was voorbeeldig. Ik deed dan ook wat ik graag deed, al was dat niet waarvoor ze mij oorspronkelijk hadden aangenomen.

Alles werd toen rozengeur en maneschijn? Nee, toch niet. Wanneer ik niet aan het reizen was, waren er weer die werkuren. Ik heb toch laten zien dat ik autonoom kan werken? Mag ik nu ook zelf mijn uren beslissen alstublieft? Maar blijkbaar kon dat niet. De startup had al wel de

persoonlijke aanpak genomen voor competentiebeheer maar nog niet voor andere aspecten van de organisatie.

Ik ken nog een andere KMO waar ze dit soort uurregeling hebben ingevoerd, zogezegd om te "professionaliseren". Voordien kwam iedereen ongeveer op de standaard uren: tussen 8 en 10 toekomen, tussen 5 en 7 vertrekken. Alleen de secretaresse begon vroeger omdat ze 's avonds geen opvang had voor haar kinderen. En een developer begon later om de files te vermijden maar werkte door tot na 8. Alles werkte best goed, maar toen werden we "professioneel": we moesten en we zouden werken tussen 9 en 6.

Eerst gebeurde er eigenlijk helemaal niks: de meesten werkten toch tussen die uren. Maar de secretaresse en de developer konden zo niet werken, dus kregen zij een uitzondering. Ze mochten vroeger of later werken. Toen vond al de rest dat niet fair: waarom moet iedereen 9-6 doen behalve die twee? De situatie verergerde snel. Om 6 uur stipt vertrok de meerderheid en ze werkten minder dan voordien. De keuken veranderde in een roddelkamer. Heb je gezien hoe laat die pas binnen was? En gisteren was hij ook al vroeg weg!

Als we gewoon hadden doorgewerkt, dan was er niks gebeurd. Het probleem begon toen er een anonieme regeling werd opgelegd op een persoonlijke situatie. Voordien was er respect voor ieders situatie. De maatregel, die perfect logisch lijkt als je in traditionele HR werkt, nam dat respect weg. Zonder respect ook geen vertrouwen. De oprichters van het bedrijf hebben heel wat schadebeperking moeten doen om dat vertrouwen terug te winnen.

Het lijkt alsof een bedrijf dat groeit, dit soort "professionele" regeling nodig heeft. Maar niets is minder waar. Anonieme regels maken een bedrijf anoniem. Je verliest snel de voordelen van een startup. Als je dat niet wilt, dan moet je weg van de traditionele manier van organiseren die in oorsprong uitgaat van anonieme arbeiders.

Niet iedereen wil flex-werken

In elke organisatie vind je wel mensen die direct in opstand komen tegen meer flexibiliteit. Maar ik wil niet van thuis uit werken! En die flexibele uren zijn er alleen om mij 's avonds te laten werken! Ik wil 9-6 hier werken en *that's it*.

Perfect! Een individuele aanpak betekent dat je respect daarvoor hebt. Dat is het verschil met de traditionele aanpak: in plaats van één systeem te bedenken en dat op te leggen aan iedereen, hou je er rekening mee dat iedereen een eigen manier van werken heeft. Mensen verplichten flexibel te werken, is dus even erg als mensen verplichten 9-5 te werken.

Het voornaamste is dat je het gesprek aangaat. Je kan niet raden wat een ander liever doet. Om mekaar persoonlijk te kunnen behandelen, moet je mekaar ook persoonlijk kennen. Mensen en hun situatie veranderen ook: het is niet omdat iemand vroeger graag flexibel werkte, dat die dat ook nog zo graag doet nu er een kindje in de familie is bijgekomen. Mekaar leren kennen en blijven kennen is dus belangrijk. In deel vier van deze boekenreeks bespreken we dit soort opvolging.

Hoofdstuk 3

Vertrouwen heeft een scope

Vertrouwen, natuurlijk, maar niet voor alles

Laat ons nu eens kijken wat vertrouwen eigenlijk is. We praten de hele tijd over hoe belangrijk vertrouwen is. Maar waarover praten we dan? Is het meetbaar, en dus weetbaar? Op een bepaalde manier wel.

Je kan niet meten hoeveel je iemand vertrouwt, maar je kan wel weten waarvoor je die persoon vertrouwt. Je vertrouwt namelijk nooit iemand helemaal. Je vrouw is fantastisch met de kinderen en met haar carrière, maar zou je haar met jouw auto laten rijden? Of je man kan misschien wel goed koken, maar als hij alleen naar de winkel gaat dan weet je niet waarmee hij allemaal thuis komt. Er is altijd een *scope* waarin je mensen vertrouwt.

Voor we allemaal ruzie krijgen met onze partners, laat ons kijken naar een fictief voorbeeld op de werkvloer. Andrea is een boekhoudster. Ze werkt samen met Bettina. Bettina is okee als boekhoudster: ze heeft een fantastisch oog voor detail en je weet dat haar cijfers correct zullen zijn. Maar haar een volledig dossier toevertrouwen, dat wil niet goed lukken. Ze heeft niet het zelfvertrouwen om een analyse uit te voeren en ze werkt niet graag direct met de klant, dus advies en besprekingen zijn *out*. Carla is op dat vlak helemaal anders: ze doet niet liever dan de afgewerkte cijfers doorspitten naar mogelijke optimalisaties.[7] Ze is ook erg vlot met de klant. Maar soms is ze wat enthousiast. Ze zou de analyses doen voor elk dossier dat ze tegenkomt, maar niet elke klant heeft dat nodig.

Andrea heeft dus vertrouwen in Bettina over het aspect van het inboeken en afwerken van jaarrekeningen en in Carla op het vlak van analyses en klantencontacten. Wanneer Bettina of Carla hun werk doen binnen die scope, dan weet Bettina dat ze goeie resultaten krijgt. Als ze buiten de scope gaan, dan is er geen garantie dat het juist is, dus dan moet ze er zelf tijd in steken om de resultaten na te kijken.

Stel dat Carla in haar overenthousiasme een aantal dossiers analyseert die niet nodig waren. Dan is er tijd verspild want normaal betalen klanten voor de uren die je nodig hebt voor die analyse. Maar als die niet gevraagd is, dan kan je dat dus niet factureren. Wat nu?

Carla heeft gewerkt buiten de scope van haar analyses: ze heeft zelf initiatief genomen en beslist van analyses te starten, terwijl Andrea haar normaal de dossiers geeft die ze moet analyseren. Er zijn twee mogelijke reacties. De traditionele reactie is van Carla terecht te wijzen: hela, ik had je dat helemaal niet gevraagd! Begot! Weet je wel wat dat gekost heeft?

[7] Ondanks dat mijn boekhoudster toevallig Carla heet, is dit voorbeeld volledig fictief. Ik koos namen die beginnen met A-B-C en eindigen op een A.

Nog een keer en je vliegt! Dat is de manier van in de fabriek: de baas is de baas en geeft je werk. Als je dat niet doet of je doet iets anders, dan vlieg je.

Ik stel een iets sympathiekere aanpak voor. Wanneer de lijnen van het vertrouwen worden afgetast, dan is dat een kans. Je kan gaan herbekijken wat mogelijk is. Het aftasten kan positief of negatief zijn. Bij Carla is de eerste ervaring negatief: ze is haar boekje te buiten gegaan. Maar het kan ook dat iemand buiten verwachting goed heeft gewerkt binnen zijn scope en daarbij hier en daar over de lijnen is gestapt. In dat geval is de aanleiding positief. De conclusie kan ook positief of negatief zijn. In elk geval is het een nieuwe verkenning: wat kan, en wat kan niet? Eenvoudig gesteld zijn dit de vier mogelijkheden:[8]

	Positief aftasten	Negatief aftasten
Positieve conclusie	Je medewerker heeft onverwacht meer werk gedaan en dat bleek erg goed te zijn. Je besluit hem meer verantwoordelijkheid te geven.	Je medewerker heeft tegen jouw instructies in buiten zijn domein gewerkt, maar het resultaat was goed. Je besluit hem meer verantwoordelijkheid te geven.
Negatieve conclusie	Je medewerker heeft onverwacht meer werk gedaan maar dat werk was niet goed. Je bevestigt zijn domein of perkt het verder in.	Je medewerker heeft tegen jouw instructies in buiten zijn domein gewerkt en het resultaat was niet goed. Je bevestigt zijn domein of perkt het verder in.

Andrea besluit van een open gesprek te starten met Carla. In plaats van haar de les te spellen en dus zelf te praten, laat ze Carla praten. Waarom was je daar zo ineens aan begonnen? Zag je iets in die dossiers? Had de klant iets gezegd? Verveel je je hier? Carla vertelt dat, inderdaad, ze zich wel wat verveelt. Ze vindt gewoon inboeken niet fijn, maar Andrea geeft haar niet genoeg dossiers om te analyseren. En inderdaad, ze had bij het inboeken een paar dingen opgemerkt die een lichtje deden aangaan. Bij één klant kan ze de kantoren beter inbrengen zodat er netto meer over blijft. Bij een andere kan ze boekingen spreiden, wat bepaalde voordelen geeft.

Aangezien Carla goed is met de klant, besluit Andrea een experiment te starten. Ze mag de klanten bellen en hen vertellen dat haar “iets is opgevallen”. Als de klant het interesseert, dan kan hij langskomen voor een gesprek. In de meeste gevallen heeft een klant wel oor naar dit soort optimalisaties. Dan kunnen Andrea en Carla de gepresteerde uren meteen doorrekenen, want de analyse en de uitvoering gebeuren dan voor de klant. De situatie is dan omgebogen

[8] In feite zijn er nog vier andere mogelijkheden. We gaan in dit voorbeeld er van uit dat Carla taken doet die buiten haar bevoegdheid doen. Ze breidt dus haar verantwoordelijkheden uit. Het kan ook dat ze de taken waarvoor ze verantwoordelijk is, inperkt. Dit komt minder voor en valt ook minder op, maar is daarom niet minder belangrijk. Dezelfde boodschap geldt voor dit geval: als de grenzen worden afgetast, dan is dat een goeie gelegenheid om mekaar te leren kennen en de werkrelatie te herbekijken.

naar een *win-win*: de klant bespaart en de boekhouder kan de uren aanrekenen. Als de klant niet geïnteresseerd is, dan zijn Carla's uren verloren.

Dan pakt Andrea uit met een verrassing: ze feliciteert Carla. Het is puik werk en geeft extra waarde voor de klanten! Wat niet zo fantastisch is, is dat ze de hele analyse al gedaan had zonder bevestiging van de klant. Maar als Carla nog eens iets opvalt, dan mag ze zelf het initiatief nemen om met de klant te bellen. Wanneer die bevestigt, dan mag ze hem uitnodigen, de analyse doen en de resultaten bespreken.

Wat is het verschil tussen de traditionele benadering en de tweede? In het tweede geval is het "probleem met het personeel" een opportuniteit geworden. Belangrijker: Andrea breidt het vertrouwen uit om te zien wat er gebeurt. Als Carla het goed doet, dan heeft hun boekhoudkantoor er een stevige troef bij. En Carla zal heel wat *happier* zijn, omdat ze vertrouwen krijgt en haar tijd zinniger kan invullen. In het geval dat het niet goed loopt, dan hebben Andrea en Carla alle twee bijgeleerd over de grenzen van hoe ze samenwerken en kunnen ze proberen terug te gaan naar hoe ze vroeger werken. In dat geval moet er nog wel gewerkt worden aan dat Carla zich verveelt. Een situatie die traditioneel negatief lijkt, is omgebogen naar een positieve. Dat verdient wel felicitaties!

Gebruik dus elke gelegenheid om de scope van vertrouwen te leren kennen, af te tasten en te vergroten. Het is een belangrijk deel van het *living on the edge*-gevoel in een startup. En het is ook de ideale manier om mekaar beter te leren kennen en dus persoonlijker te werken.

Hoofdstuk 4

Conclusie

Vertrouwen is de basis maar is niet voldoende

Goed zo, we kennen mekaar nu al heel wat beter. Ik ken jouw ambities en jij kent de mijne. We kunnen mekaar helpen om die te bereiken. We hebben ook de vrijheid om te werken zoals we willen. Ik heb graag korte, intensieve *bursts* van productiviteit en jij werkt misschien liever gestaag door. We kennen de *scope* waarin we mekaar vertrouwen en gebruiken elke gelegenheid om de grenzen af te tasten en het vertrouwen uit te breiden waar mogelijk. Fantastisch nieuws! Maar de reis is nog niet rond.

Waaraan werken we eigenlijk? Waarom werken we daar aan en niet aan iets anders? Wat betekent dat allemaal? Als een klant een extra feature vraagt, hoe beslissen we of we dat bouwen of niet? We hebben duidelijkheid nodig over de richting van onze organisatie voor we op dit soort vragen antwoord kunnen geven. Dat is dan ook het onderwerp van deel twee van deze tetralogie "*Sterke mensen, innovatieve bedrijven*".

Deel drie gaat over de mechanismes in jouw bedrijf. We zagen al dat een uurregeling opleggen contraproductief kan zijn. We bekijken de manier waarop je werkt en samenwerkt. Helpt je dat om je doelen te bereiken? Of brengen ze je verder van waar je naartoe wilt?

Als we mekaar vertrouwen, we weten waar we naartoe willen en we hebben ons zo georganiseerd dat alles meewerkt in de juiste richting, dan kunnen we de mensen in grote mate loslaten. Je kan er redelijk gerust in zijn dat elke activiteit en elk initiatief zal mee bouwen aan jouw dromen. Of niet? Hoe volgen we op dat we nog goed bezig zijn? Dat is het vierde en afsluitende deel van deze boekenreeks.

Je kan het vervolg bekijken op de website http://www.bankei.org. Als je dit e-book van de website hebt gedownload, dan krijg je automatisch een mail wanneer het volgende deel verschijnt. Je kan mij ook altijd contacteren met vragen, bedenkingen of opmerkingen via de site.