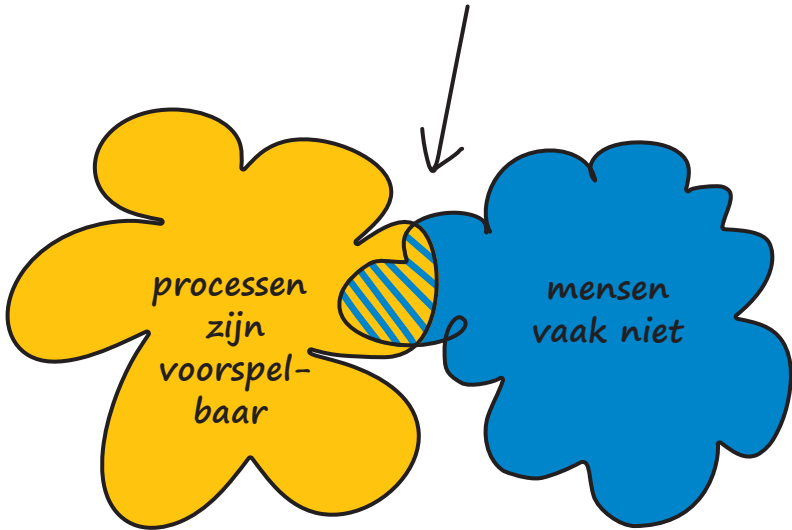


# Inhoudsopgave

Dit boek in één overzicht	6
De uitdaging bij organisatieveranderingen	9
Inleiding	11
Iedereen kan een inspirerende leidinggevende zijn!	17
<b>1 Hoe ik onderzoek heb gedaan</b>	23
<b>2 Hoe we anderen zien en meer blinde vlekken</b>	27
<b>3 De organisatie krachtig en wendbaar maken</b>	49
<b>4 Dit boek in vier pagina's</b>	77
<b>5 Tot slot</b>	83
Extra: vier columns	87
Over Paul van Scherpenseel	109

waar 't spannend wordt



# De uitdaging bij organisatie- veranderingen

Veranderingen laten beklijven zou eigenlijk helemaal geen punt van zorg moeten zijn. Medewerkers zijn gedreven mensen met een gezond verstand. Daar zijn ze immers op geselecteerd. Toch handelen ze in de onderlinge samenwerking vaak niet in de geest van een verandering. Hoe kan dat?

Wat de één belangrijk vindt, daar kan een ander nogal anders over denken. De medewerker die heel zorgvuldig te werk gaat, kan vinden dat een collega dat ook moet doen, terwijl die collega kan vinden dat de ander wat praktischer mag zijn. Waarschijnlijk hebben ze allebei gelijk, de één niet meer dan de ander. Als zo'n situatie zich een paar keer herhaalt tussen deze mensen, dat gaat de praktische collega de ander ongetwijfeld een 'zeikerd' vinden en probeert hij hem te omzeilen.

Je kunt medewerkers wel bewust maken dat iedereen anders is en dat ze het met elkaar moeten rooien, maar hiermee bied je ze nog geen oplossing. Ze zullen beiden naar hun gelijk wijzen.

Situaties als deze doen zich iedere dag in organisaties voor. Verschillen in belangen, manier van denken en gedrevenheid zorgen gemakkelijk voor zand in de samenwerkingsmotor. Hoe zorg je ervoor dat veranderingen toch beklijven?

# Inleiding

Dit boek is het resultaat van 15 jaar onderzoek naar waarom organisatieveranderingen moeizaam verlopen en vaak niet beklijven. Hoewel er over dit onderwerp een berg aan managementliteratuur en psychologische inzichten is, gaat het toch vaak mis. Voor mijn gevoel miste er iets in de managementtheorieën, zagen de bedenkers ervan iets fundamenteels over het hoofd.

Dit boek is ook het resultaat van 15 jaar veldwerk, met de voeten in de klei staan. Het belangrijkste inzicht uit mijn onderzoek is dat organisatieplannen onvoldoende duidelijkheid bieden op de werkvloer, omdat ze geen handvatten aanreiken voor wat niet in de plannen is benoemd. Hoe om te gaan met situaties waarin meerdere belangen spelen, is meestal niet duidelijk voor medewerkers.

Bij gebrek aan houvast gaan medewerkers daarom ieder vanuit een eigen normopvatting met die werkdilemma's om. Dat zorgt voor verwarring, gevoel van willekeur en onrust. Deze emoties zijn belangrijke stressfactoren. Ook zorgen ze ervoor dat medewerkers de werkomgeving complex vinden.

Bovendien voelt het door het ontbreken van een gezamenlijke interpretatie of 'waarheid' op de werkvloer vaak niet als zinvol of veilig om, als dat nodig is, het gesprek met een collega aan te gaan. Het is immers sterk de vraag of de collega van dezelfde opvattingen uitgaat als jij.

Medewerkers zoeken houvast bij werkdilemma's, situaties waarin eigenbelang, klantbelang en of organisatiebelang niet per se in elkaars verlengde liggen, zoals een klant die iets vraagt waar een medewerker niet zonder meer aan kan voldoen. Hoe ver mag of moet hij dan meedenken? Als je gewend bent te denken in regels en procedures, dan lukt het niet om medewerkers hiervoor handvatten te bieden.

Houvast bieden bij werkdilemma's was een belangrijke worsteling in alle organisaties die aan mijn onderzoek deelnamen. Dat kwam omdat werkdilemma's niet in hun veranderaanpak waren benoemd, ze vormden er geen onderdeel van. Hun aanpak ging over werkprocessen, bewustwording, kennis en vaardigheden.

Toch leidde hun worsteling niet tot reflectie of tot een andere veranderaanpak. Werkdrukbeleving en zich veilig voelen bij wat bekend was, hielden organisaties bij hun 'beproefde' aanpak.

Hoe het wel lukt om medewerkers altijd houvast te bieden en als organisatie goed zicht te hebben op hoe het op de werkvloer verloopt, daar gaat dit boek over. Werkdilemma's en het smeden van een collectief moreel kompas staan hierin centraal. Werkdilemma's bieden bij uitstek aangrijpingspunten om inzicht te ontwikkelen in welk houvast medewerkers zoeken en in wat zij als het hart van de organisatie zien.

Een collectief moreel kompas geeft handen en voeten aan dat houvast. Waaruit een moreel kompas bestaat, waarom een collectief moreel kompas cruciaal is voor het succes van elke verandering en hoe je dit met praktische middelen kunt ontwikkelen, vormt de rode draad in het boek.

Een collectief moreel kompas is de noodzakelijke aanvulling op het denken in processen. Het gaat over identiteit, over waar je voor staat. Je zorgt daarmee voor een gezamenlijke interpretatie van een veranderplan. Voor medewerkers is dat de noodzakelijke basis om met een veilig gevoel het gesprek met elkaar aan te gaan en samen te reflecteren over het werk. De

kracht van een moreel kompas is dat het richting geeft aan gesprekken in de organisatie door haar duidelijk stelling te laten nemen. Daardoor zullen medewerkers de organisatie als minder complex ervaren.

Minstens zo belangrijk is dat met een collectief moreel kompas het handelingsvermogen van medewerkers en leiding veel krachtiger wordt. Een gezamenlijke interpretatie van een veranderplan maakt dat ze beiden gemakkelijker en doortastender kunnen handelen.

In mijn eerste hoofdstuk *Hoe ik onderzoek heb gedaan* geef ik een korte beschrijving van mijn veldonderzoek. Daaruit wordt duidelijk op welke wijze ik veranderprocessen heb kunnen volgen en inzichten heb kunnen toetsen.

Dat een collectief moreel kompas nog geen gemeengoed is in organisaties, merkte ik door de nadruk op inhoudelijke gedragsinterventies in verandertrajecten. Bij zaken als samenwerken en feedback geven, lijkt het alsof het enkel gaat om het aanleren van juiste vaardigheden. Medewerkers zijn echter bovenal mensen, daarom dien je eerst na te gaan door welke psychologische factoren ze zich laten beïnvloeden.

***Zorg eerst voor duidelijkheid in werkdilemma's,  
maak daarna processen pas sluitend.***

Het tweede hoofdstuk *Hoe we anderen zien en meer blinde vlekken* gaat over deze psychologische factoren. Dit hoofdstuk is allesbehalve een theoretisch verhaal. Als je begrijpt hoe je eigen handelen voor verwarring en onrust kan zorgen, heb je al 90 procent van een solide oplossing om veranderingen te laten bekliven.

Ook al moeten organisaties tegenwoordig met minder mensen hetzelfde werk blijven doen, toch hoeft dit niet te betekenen dat werkdrukbeleving zal toenemen. Een groot deel ervan komt namelijk niet door het werk zelf, maar door onrust en ruis in de organisatie. Dit is te vermijden als je de omgang met werkdilemma's centraal plaatst in een plan.

Als je dat doet, dan kom je snel tot de fundamentele vraag die nu vaak niet wordt gesteld: waar moeten medewerkers van kunnen uitgaan in de omgang met die dilemma's? Dit is een hele wezenlijke vraag voor hen, omdat ze er dagelijks last van hebben dat die duidelijkheid er niet is.

Het derde hoofdstuk *De organisatie krachtig en wendbaar maken* laat zien met welke praktische middelen je een collectief moreel kompas kunt smeden en hoe dit het handelingsvermogen van medewerkers en leiding krachtiger maakt. Als iedereen vanuit een gezamenlijke interpretatie handelt, voed je gezamenlijkheid en vertrouwen. Dan kan een organisatie als collectief een vuist maken en kan ze bloeien.

| *Zonder kompas weerloos tegen  
ongewenste prikkels.*

Er zijn veel lessen te leren uit de dotcomcrisis van 2001 en de bankencrisis van 2007, maar de ongetwijfeld belangrijkste les is dat het in organisaties aan een collectief moreel kompas ontbrak. Daarom konden ze onvoldoende weerstand bieden tegen perverse prikkels van buitenaf en kon praktijk en waar organisaties zeiden voor te staan zo uiteenlopen.

Elke organisatie kan op drift raken als een collectief moreel kompas ontbreekt. Het 'benchmarken' en elkaar prijzen uitdelen wat nu zo populair is, heeft negatievere uitwerkingen op organisaties dan men denkt. Dat geldt voor zowel het bedrijfsleven als publieke organisaties.

Hoe kunnen organisaties tegenwicht bieden tegen dit soort ongewenste prikkels? Wat betekent dit voor leidinggeven aan een organisatie? Deze zaken beschrijf ik in een aantal columns. Door de compactheid van deze vorm hoop ik je extra te kunnen prikkelen. De eerste column volgt direct hierna.

Ik hoop dat dit boek je aanzet tot actie!

# 1 Hoe ik onderzoek heb gedaan

Mijn observaties komen voort uit 21 verandertrajecten die ik van dichtbij heb kunnen meemaken.

Die verandertrajecten speelden bij organisaties in heel verschillende branches met verschillende typen medewerkers, van monteurs (van vliegtuigmotoren) tot organisaties met alleen academici (klinische studies van nieuwe medicijnen). Verandering gaat vooral over emotie, over je veilig kunnen voelen. Daarom was de dynamiek in al deze verandertrajecten steevast identiek. Qua personeelsgrootte varieerden de organisaties tussen 140 en 2300 medewerkers.

In de 21 verandertrajecten heb ik uitgebreid kunnen spreken met zowel leidinggevendenden als medewerkers over hoe zij het proces beleefden, waar ze tegen aanliepen en wat hen opviel en verbaasde. Ook kon ik meestal toetsen hoe meerdere personen eenzelfde situatie hadden ervaren.

Aanvullend heb ik in een tweede spoor van mijn onderzoek 400 bestuurders geïnterviewd over een verandering in hun organisatie. De nadruk in deze gesprekken lag niet zozeer op wat er zich had afgespeeld,



maar op waarom zaken waren gelopen zoals het was gegaan. Hadden de bestuurders daar een goed beeld van? Ook probeerde ik een zo goed mogelijk beeld te krijgen hoe ze echt dachten, door hen om commentaar te vragen over observaties uit de 21 verandertrajecten.

Het derde en laatste spoor omvatte literatuuronderzoek. Wat zegt de wetenschap over gedragsbeïnvloeding en het smeden van teamgeest? Komt dat overeen met hoe men in de praktijk medewerkers als groep probeert te beïnvloeden? Ik heb toen vooral gefocust op bronnen over hoe mensen handelen in groepsverband. Wat is de invloed van de groep waar ze onderdeel van zijn?

Mijn bronnen waren de Psychologie, Sociologie en de Gedragseconomie. Deze laatste bron is een relatief nieuwe wetenschappelijke stroming waarin men nadrukkelijk kijkt naar hoe mensen in de praktijk keuzes maken. Doen ze dat rationeel of gebruiken ze ezelsbruggetjes. Gebeurt dat bewust of vooral intuïtief? En als ze ezelsbruggetjes gebruiken, zijn die dan puur rationeel gevormd of spelen voorkeuren en emoties erin mee? En de belangrijkste vraag: wat betekent de wijze waarop medewerkers keuzes maken voor het laten beklijven van organisatieveranderingen?

In het volgende hoofdstuk volgen de belangrijkste observaties uit mijn onderzoek. Ook geef ik daarin aan wat wel een effectieve basis is voor het beïnvloeden van groepen medewerkers.

# 4 Dit boek in vier pagina's

Dit boek is het resultaat van 15 jaar veldonderzoek naar waarom organisatieveranderingen moeizaam verlopen en vaak niet beklijven.

## **Aanleiding**

De aanleiding was dat organisatieveranderingen steevast moeizaam verliepen, terwijl er over dit onderwerp een berg aan managementliteratuur en psychologische inzichten is. Voor mijn gevoel miste er iets in managementtheorieën, zagen de bedenkers ervan iets fundamenteels over het hoofd.

## **Hoofdinzicht uit mijn onderzoek**

Organisatieplannen bieden onvoldoende duidelijkheid op de werkvloer omdat ze geen handvatten aanreiken voor wat niet in plannen is benoemd. Bij gebrek aan houvast handelen medewerkers in die situaties vanuit een eigen interpretatie van wat juist is. Dat levert ruis, verwarring en onrust op, omdat iedereen vanuit een eigen normenkader handelt. Medewerkers ervaren hun werkomgeving daardoor onnodig als complex.

### **Dilemma's en collectief moreel kompas als verbindende factoren**

Medewerkers willen een veranderplan volgen, mits het houvast en richting in hun werk biedt, iedereen zich ervoor wil inzetten en zich er veilig bij voelt. Deze voorwaarden komen overeen met de pijlers van een moreel kompas. Een collectief moreel kompas biedt de gemeenschappelijke basis die nodig is om veranderingen te laten beklijven. Werkdilemma's bieden bij uitstek aanknopingspunten om inzicht te ontwikkelen in welk houvast medewerkers zoeken en wat een krachtige basis voor een moreel kompas is.

### **Krachtig handelingsvermogen voor medewerkers**

Je zorgt ervoor dat medewerkers doortastend kunnen handelen als werkdilemma's in veranderplannen centraal staan. Dan is er een sterke aanleiding om duidelijkheid te verschaffen waar de organisatie werkelijk voor staat en door welke basisoverwegingen medewerkers zich bij deze dilemma's dienen te laten leiden. Voor hen is dat erg belangrijk, omdat dilemma's in hun ogen het hart van de organisatie vormen. Ze hebben er bovendien dagelijks mee te maken.

### **Krachtig handelingsvermogen voor de leiding**

Ook de leiding wint sterk aan effectiviteit als werkdilemma's centraal staan. Ze kan daardoor betekenisvoller aansturen, omdat de nadruk dan ligt op concrete handelingen die van sterke invloed zijn op waar de organisatie voor staat. Daarmee maakt ze zichtbaar wat de kern van de organisatie vormt en wat de samenhang binnen de organisatie bepaalt.

### **Eenvoud in aansturing**

Door te sturen op werkdilemma's in plaats van op individuele output, plaats je de essenties van de organisatie centraal. Medewerkers zullen zo'n manier van meten betekenisvol vinden, omdat er een directe relatie is met hoe ze als groep handelen. Ook is er dan een goede aanleiding om medewerkers gezamenlijk te beoordelen op hoe ze met een specifiek dilemma omgaan. Daardoor wordt de aansturing eenvoudiger en overzichtelijker.

## **Collectief moreel kompas via 3 interventies**

### **1 Leidend principe**

Kies een leidend principe dat concreet is en verwoordt wat altijd in het werk voorop dient te staan. Verwar dit niet met zaken waar je altijd aan dient te voldoen, dat zijn enkel randvoorwaarden in het werk. Een leidend principe is opbouwend en zodanig concreet dat iedereen het maar op één manier kan uitleggen. Het geeft aan wat voor wereld je voor ogen hebt en wat je concreet wilt doen om relevant te blijven. Hiermee bied je een duurzaam en aansprekend verhaal. Daar kunnen en willen mensen zich aan verbinden.

### **2 Richtinggevende vragen**

Met richtinggevende vragen kun je medewerkers beïnvloeden in hoe ze samenwerken in de omgang met werkdilemma's. Je biedt hen houvast doordat ze weten welke basisoverwegingen ze altijd dienen te betrekken in die situaties. Hierdoor ben je in staat om een vaste kwaliteit in het werk te waarborgen.

Richtinggevende vragen dwingen je op zoek te gaan naar wat de essentie in de omgang met werkdilemma's is. Daarom kunnen ze medewerkers helpen om vanuit de gewenste grondhouding te blijven handelen.

### **3 Structurele feedback via effectenkaart**

Uit veel onderzoeken blijkt dat elkaar scherp houden op persoonlijke basis niet werkt. Mensen willen niet gezien worden als de bringer van iets negatiefs. Ook blijkt dat de ontvanger van feedback er maar bar weinig mee doet en helemaal niets als feedback niet aansluit op zijn zelfbeeld.

Toch is feedback cruciaal om als organisatie scherp te blijven. Hoe feedback wel effectief kan zijn, is door hem te objectiveren en te verbinden aan waar de organisatie voor staat en wat haar kernwaarden zijn. Deze strategische invulling van feedback is goed meetbaar en dus zichtbaar te maken.

Via een effectenkaart kun je de organisatie doorlopend een spiegel voorhouden over hoe goed ze weet te handelen naar waar ze zegt voor te staan. Deze feedback gaat over hoe de organisatie als collectief handelt. Het benadrukken van het collectief is belangrijk. Daarmee maak je het veilig voor medewerkers om het gesprek met elkaar aan te gaan en te reflecteren over hoe de organisatie als collectief blijft handelen in de geest van het veranderplan.

### **Blijf de mens achter de medewerker zien!**

Medewerkers worden beoordeeld op hun inhoudelijke en communicatieve vaardigheden maar dat ze zijn meer dan een verzameling vaardigheden, wordt nogal eens vergeten. Kennis en bewustzijn zijn dan ook niet bepalend voor hoe medewerkers handelen. Het morele kompas is dat wel.

Via een moreel kompas kun je een werkklimaat creëren waarin medewerker zich medeverantwoordelijk kunnen voelen voor een plan. Dat is de basis voor een krachtige en wendbare organisatie.

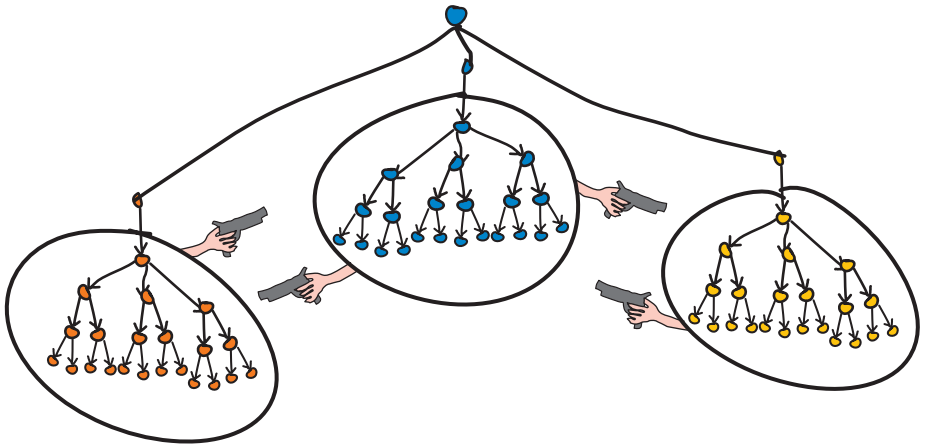
# Extra: vier columns

De volgende vier columns heb ik toegevoegd, omdat ik denk dat je ze leuk zult vinden. Ongetwijfeld zullen ze je doen afvragen of jouw organisatie niet in dezelfde valkuilen stapt. Doordat het korte teksten zijn, lenen ze zich prima om te delen met collega's en gezamenlijk te reflecteren op de praktijk in de eigen organisatie.

De vier columns gaan in op wijdverspreide opvattingen over leidinggeven. Dat veel mensen deze opvattingen delen, komt omdat ze ze vaak hebben gehoord. Je bent dan geneigd te denken dat 't wel waar of belangrijk zal zijn. Vaak is het immers ondoenlijk om iets zelf grondig te onderzoeken. De keerzijde hiervan is dat ook onjuiste aannames lang voor waar kunnen worden gehouden.

De vier columns gaan over thema's die vaak spelen in organisaties en gemakkelijk tot perverse situaties kunnen leiden.

# Microsoft



# Bouw een sterrenteam, geen kippenhok

Elke organisatie is het aan haar stand verplicht de beste mensen aan te nemen die ze kan krijgen. Maar wat zijn de 'beste' mensen? Als je vacatureteksten en beschrijvingen in organisatieplannen als ijkpunt neemt, dan lijkt het principe *meer is beter* te gelden. De ervaringseisen en het aantal competenties dat medewerkers dienen te bezitten, nemen alleen maar toe.

In dit licht is het werk van de bioloog William Muir erg interessant. In zijn veel geciteerde onderzoek uit 2013 ging hij na hoe je de productiviteit van teams kunt verhogen. Zijn onderzoeksobject was een opmerkelijke maar toch goed te begrijpen keuze. Het waren kippen. Hun productiviteit kun je meten door simpel eieren te tellen. Voor zijn experiment zette hij twee groepen apart. Eén groep produceerde gemiddeld, de andere groep ruim bovengemiddeld. De laatste noemde William Muir de superkippen.

Vervolgens ging hij na hoe deze twee groepen zich ontwikkelden over generaties heen. De eerste groep was na zes generaties een grote en gezonde groep geworden, die een vaste, maar gemiddelde hoeveelheid eieren produceerde. De superkippen hadden daarentegen rigoureuus huisgehouden. Na zes generaties waren er nog maar drie van over, de rest was doodgepikt.

Ook uit andere onderzoeken blijkt dat het niet effectief is om enkel toppertjes te werven. Een groep professionals wordt geen sterrenteam door de besten in hun vak binnen te halen. Je hebt dan weliswaar een groep van sterren, maar geen team.

Door mijn werk zie ik veel plannen van organisaties. Ik blader altijd direct naar de paragraaf over medewerkers om een indruk van de organisatie te krijgen. Het valt op dat er vaak onrealistisch veel van hen wordt verwacht.



Ik lees geregeld dat medewerkers tien competenties of meer dienen te bezitten. Dat is een schaap met heel veel poten. Erg flexibel zal zo'n persoon niet zijn, want met zoveel competenties zal hij ongetwijfeld ook een stevige handleiding hebben. Een soort Steve Jobs.

Er speelt een bijzonder psychologisch effect wanneer een organisatie enkel oog heeft voor de besten. Als ze omringd wordt door zoveel talent, dan is het erg moeilijk om geen last van hoogmoed te hebben.

Microsoft was zo'n voorbeeld.

Dit bedrijf vond zichzelf supergoed. Het meende alle redenen daartoe te hebben, want iedereen wilde er werken. Ook maakte het gigantische winsten. Wat de zelf toebedeelde sterrenstatus met zich meebracht, was dat iedereen vooral druk was om zichzelf te bewijzen. Flexibiliteit en innovatie waren daarom nul. De illustratie op internet van afdelingen die elkaar met een pistool benaderden, kreeg dan ook veel bijval, ook van Microsoft medewerkers. De leiding wilde aanvankelijk de feiten niet onder ogen zien. In 2014 durfde ze pas te erkennen vreselijk achter op de concurrentie te lopen. Dat was ook het moment dat ze haar koers radicaal omgooide en alfamannetjes de wacht aanzegde.

Microsoft is geen uitzondering. Overal, ook binnen de overheid, lopen alfamannetjes en vrouwtjes rond.

Met de beste of de grootste te willen zijn, lukt 't zeker niet om van je organisatie een sterrenteam te maken. Je bent dan vooral bezig je te vergelijken met de buitenwereld, in plaats van dat je je richt op je veer- en innovatiekracht. Daarom is het ook een onzinnig doel.

In Nederland was ABNAMRO tot de bankencrisis één van iconen van BV Nederland. De drang van deze bank om bij de grootste of beste banken van de wereld te horen, heeft mede gezorgd dat hoogmoed het won van realiteitszin. De rest is geschiedenis.

Het geheim om van een organisatie een sterrenteam te maken, zit 'm ook niet in de individuele teamleden. Een groep gemiddelde mensen kan ver boven zichzelf uitstijgen als de chemie tussen hen maar goed is en het veilig voor hen voelt. Vergeet daarom superkippen, die kosten alleen maar een hoop geld.

De basis voor sterrenteams is een krachtig doel waar iedereen zich aan kan verbinden. Krachtige doelen gaan over zaken waar je als organisatie maximaal invloed op kunt uitoefenen en over iets wat waardevol is voor de buitenwereld.

Apple en Buurtzorg Nederland willen niet de beste zijn. Apple wil de wereld mooier maken en Buurtzorg wil dat wijkverpleegkundigen weer kwaliteit kunnen leveren zoals ze dat voor de bureaucrativering van de zorg konden doen. Dat Apple en Buurtzorg daardoor succesvol zijn geworden is fijn, maar dat was niet de missie van deze bedrijven.

Succes heb je nodig, maar het is belangrijk dit niet tot je doel te maken. Als je dat wel doet, dan leidt dat geheid tot veel verwarring en ellende. De cultuur van Microsoft was in de tijd dat het bedrijf de beste wilde zijn niet voor niets een vechtcultuur waarin weinig samenhang zat.

Wat naast een krachtig doel nodig is om een sterrenteam te bouwen, is dat teamleden weten dat al hun werk op één en dezelfde manier wordt beoordeeld. Deze duidelijkheid moet van de organisatie komen, want medewerkers werken met heel verschillende drijfveren. Wat voor de één een halszaak kan zijn, kan een ander een detail vinden. Als zij het onderling zouden moeten uitvechten, kan wordt 't gegarandeerd een kippenhok, zonder dat hen iets te verwijten valt.

Apple en Buurtzorg realiseren zich dat terdege en beide hebben dan ook heel concreet verwoord wat altijd en in elke situatie voorop dient te staan in het werk.

Niet elke organisatie is van het kaliber Apple of Buurtzorg, maar elke organisatie heeft wel de potentie om dat te worden. Een prachtig voorbeeld is Emma Safety Footwear, een schoenenfabriek uit Limburg met wortels in de mijnindustrie, mede omdat zijn verhaal haaks op de tijdgeest staat.

In een wereld die steeds meer lijkt te leven voor winnaars, weet Emma Safety Footwear met 'verliezers' winst te maken en jaar op jaar te groeien. Bij dit bedrijf werken namelijk zo'n 100 mensen die 'een grote afstand tot de arbeidsmarkt hadden'. Directeur Tom Hermans vindt die term belachelijk en gaf aan dat er niets mis is met deze mensen. "Behandel mensen met respect, dan kan iedereen ver boven zichzelf uitstijgen en kan een krachtige samenwerking ontstaan. Dat merk ik elke dag weer", vertelde hij.

Hij vindt dat mensen uit de Bijstand niet onder hoeven te doen voor anderen, alleen heeft de maatschappij op deze mensen een stigmatiserende label geplakt.

In de geest van Apple maakt Emma Safety Footwear de wereld een beetje mooier met zijn producten. Ook heeft hij een bijzonder verhaal bij, waardoor hij extra scoort bij klanten. Het bedrijf is onlangs verhuisd naar een veel grotere locatie om aan de vraag te kunnen blijven voldoen.

# Over Paul van Scherpenseel



Ik ben onderzoeker en eigenaar van onderzoeksbureau SlimVerbeteren.

Na mijn studie Informatica in Enschede ben ik al snel de wereld van veranderingsprocessen ingerold via mijn werk als consultant Management informatie bij een voorloper van consultancybedrijf Atos en als leidinggevende bij de KLM.

In 2002 ben ik samen met dr. Tom Bijlsma van de Koninklijke Militaire Academie onderzoek gaan doen naar waarom veranderprocessen vaak moeizaam verliepen, omdat we stellig de indruk hadden dat niemand daar eigenlijk een antwoord op had, ook managementliteratuur niet.

Gaandeweg kwamen we erachter dat het perspectief van de leiding altijd centraal stond in verandermethoden, nooit van medewerkers, terwijl zij het werk moeten doen en uiteindelijk bepalend zijn of een verandering beklijft. Ook vanuit de wetenschap was daar nauwelijks onderzoek naar gedaan. Met ons onderzoek menen we een stap te hebben gezet om deze blinde vlek in te vullen.

Als je meer over ons onderzoek wilt horen of over hoe de bevindingen voor jouw werkpraktijk kunnen werken, neem dan gerust contact op.

06 249 200 60 | [paul@slimverbeteren.nl](mailto:paul@slimverbeteren.nl)