



# “Help, mijn bestuurder wil werken aan een vitale organisatie!”

Hoe creëren we een organisatie waarin mensen zichzelf motiveren?

## 7 ingrediënten



Door Janine Boers, directeur, adviseur, trainer en coach bij Atrivé

## Inhoud

Samenvatting .....	3
Inleiding .....	4
1. Waarom eigenlijk? En waarvoor staan we dan aan de lat? .....	5
2. De huurder als 'drive' voor verandering .....	6
3. Effectief gedrag: zelfinzicht als sleutel tot verandering .....	7
4. Teameffectiviteit: wat maakt ons sterk?.....	8
5. Processen inrichten: op de behoeften van klanten & medewerkers .....	10
6. Duurzame inzetbaarheid medewerkers: soms is het simpel .....	11
7. Alarm, de verandering werkt! .....	13

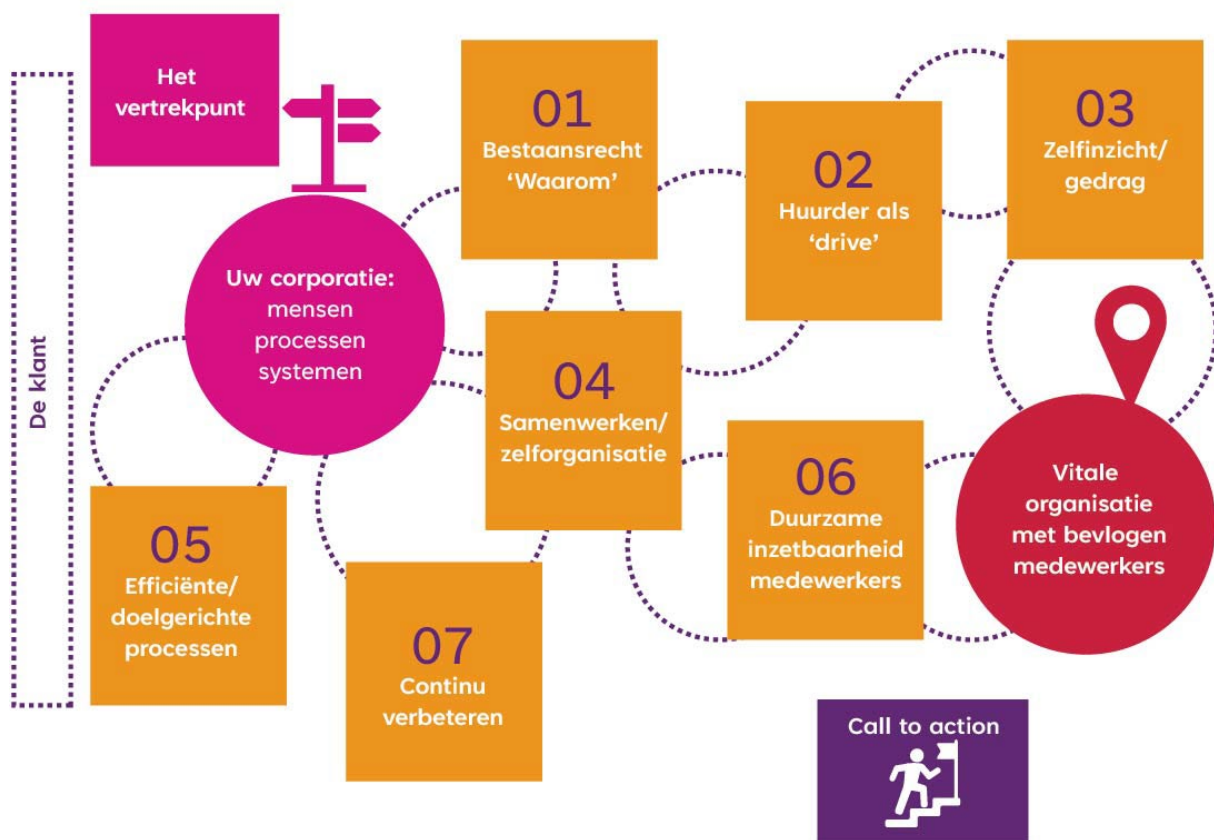
# Samenvatting

Hoe zou u zich voelen wanneer uw bestuurder zich op een dag hardop afvraagt: “Hoe krijg ik mijn mensen in beweging?” Wat zou uw eerste gedachte zijn? Niets is krachtiger dan mensen die doen wat ze doen omdat ze het willen doen. Het goede nieuws: van nature is de mens intrinsiek gemotiveerd. Uzelf. En ook uw collega. De spannende vraag die nu in organisatieontwikkeling voor ligt is: hoe creëren we een organisatie waarin mensen zichzelf motiveren? Alleen al het stellen van de vraag heeft invloed. In deze whitepaper enkele ingrediënten voor een vitale organisatie met bevlogen medewerkers. Aan u om te proeven welke ingrediënten naar meer smaken. Ik hoor het graag.

Mail me: [j.boers@atrive.nl](mailto:j.boers@atrive.nl) of bel me: 06 25 05 18 03.

Op weg naar .....

## 7 ingrediënten voor een vitale organisatie met bevlogen medewerkers



# Inleiding

## Niets is krachtiger dan mensen die doen wat ze doen, omdat ze dat willen doen

De wereld (ver weg en dichtbij) is sterk in beweging. Een sector waarin dit volop voelbaar is, zijn de woningcorporaties. Maatschappelijke vraagstukken zijn groter geworden (vergrijzing, armoede, effecten vermaatschappelijking van de zorg). Het speelveld voor woningcorporaties is met de nieuwe Woningwet veranderd. Steeds meer gemeenten en huurdersorganisaties eisen hun rol op en dat creëert een nieuwe dynamiek die voor iedereen voelbaar is: van intern toezichthouder tot opzichter. De roep vanuit de samenleving om te presteren is groot. En de huurder? Die wil, net als u en ik, snel en goed bediend worden. In mijn werk ontmoet ik elke dag medewerkers van woningcorporaties die hier met veel gedrevenheid aan werken. De een wordt warm van digitalisering en kijkt er naar uit dat zijn of haar werk simpeler en sneller kan. Een ander wordt blij van de gedachte dat de klant dan 24/7 bediend kan worden. En weer anderen gaan elke dag naar het werk met het verlangen oplossingen te vinden voor het wegwerken van huurachterstanden. Omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor huurders. Kortom, prachtige mensen die met veel intrinsieke motivatie aan het werk zijn en merken dat ze impact hebben. Niets is krachtiger dan mensen die doen wat ze doen, omdat ze dat willen doen.

## Help, mijn bestuurder wil ‘beweging’

En dan ineens, op een dag, is daar hun bestuurder die zichzelf hardop de vraag stelt: “Hoe schep ik de beste condities voor een vitale organisatie met betrokken en deskundige mensen die hart voor de huurder hebben?” Of “Hoe krijg ik mijn mensen in beweging?” Als lezer kost het u vast geen moeite u voor te stellen wat deze op het eerste gezicht logische en uitnodigende vraag in tweede instantie met u doet. “O, dus ik ben nu niet betrokken en ik heb geen hart voor..? Wat ben ik dan wel” Rutger Bregman zet in zijn artikel [‘Weg met controle leve de intrinsiek gemotiveerde mens’](#) prikkelend op een rij wat het effect is van onze theorieën over elkaar: het worden zelf vervullende voorspellingen. Wat je aanneemt in de ander is wat je eruit krijgt. Hoe meer we geloven dat mensen niet intrinsiek gemotiveerd zijn, hoe meer zij zich als ‘homo economicus’ gaan gedragen; en dan hebben we wortel en stok nodig.

## Hoe creëren we een organisatie waarin mensen zichzelf motiveren?

De spannende vraag die steeds meer in organisatieontwikkeling voor ligt is: hoe creëren we een organisatie waarin mensen zichzelf motiveren? Niets is krachtiger dan mensen die doen wat ze doen omdat ze het willen doen. Wat betekent het voor uw verandertrajecten wanneer het uw uitgangspunt is dat mensen al intrinsiek gemotiveerd zijn? En dat wortels en stok vaak het tegenovergestelde effect opleveren (zie ook het werk van de psycholoog Dan Pink: beloningen kunnen de intrinsieke motivatie ondermijnen). Verwacht in dit essay geen pasklare antwoorden, ik heb ze namelijk niet, sorry. Het is mijn doel om bewustwording op gang te krijgen. Ik deel met u doorleefde ervaringen uit mijn adviespraktijk in de hoop dat het u uitdaagt uw creatieve denk- en doe- vermogen in te zetten. Uw bestemming is dichterbij dan u denkt. Daag u zelf uit en bedenk wat u echt graag zou willen doen. **Wat zijn in uw organisatie werkzame bouwstenen om tot vernieuwing te komen?**

## Welke ingrediënten smaken u naar meer?

Hieronder treft u een overzicht van zeven mogelijke bouwstenen. U kunt ze ook zien als ingrediënten voor een vitale organisatie met bevlogen medewerkers. Elke beschrijving eindigt ik met een korte samenvatting en enkele bruikbare instrumenten. Aan u om te proeven welke ingrediënten naar meer smaken.

# 1. Waarom eigenlijk?

## En waarvoor staan we dan aan de lat?

Hoe vaak heeft u het zelf meegemaakt? U komt net uit een sessie waarin is aangekondigd dat 'we' gaan veranderen, het moet anders en het kan anders. En trouwens, vanaf nu is verandering het nieuwe normaal. Bij thuiskomst probeert u nog eens na te vertellen waarom het zo belangrijk is en dan.....Welke 'harde' noodzaak is er eigenlijk? Te vaak gaan we van start met een vaag/abstract idee. Medewerkers prikken hier vaak direct door heen. Met als risico dat ze zich niet serieus genomen voelen. Waarom zouden zij de verandering dan serieus nemen? In de woorden van **Maya Angelou**: *"I have learned that people will forget what you said, people will forget what you do, but people will never forget how you made them feel"*. Ik ervaar dat medewerkers graag duidelijk en zonder meel in de mond willen horen waarom verandering nodig is. Hoe helderder, hoe uitnodigender. Waarvoor staan we aan de lat? Wanneer zijn we geslaagd? Van daaruit kan iedereen op zoek naar eigen bijdrage aan de oplossing. Op die manier verbind je de 'sense of urgency' met een 'sense of excitement'. Wanneer de stip is gezet, geeft het medewerkers veel plezier en bezieling wanneer ze in veranderaanpakken samen het gesprek mogen voeren over de bedoeling, het bestaansrecht, de noodzaak tot veranderen. Door welke waarden laten wij ons leiden bij dagelijkse keuzes? Draagt deze keuze bij aan de bedoeling? Of zijn we nu een goedbedoelde regel aan het toepassen die eigenlijk niet werkt? Zijn de huurders echt gebaat bij dit onderhoud of zien ze liever wat anders als je het aan hen vraagt? Het zijn vragen die mensen de kans bieden om ook met zichzelf in dialoog te komen.

**Als werken bij uw organisatie geen 9+ ervaring is voor de medewerkers, dan mag je misschien ook niet verwachten van medewerkers dat ze voor klanten 9+ momenten gaan creëren?**

Een succesvol verandertraject begint met een goed verhaal, urgentiebesef en een uitnodigend perspectief.



**Instrumenten:** Trias LegitimatieCheck, dialoogsessies, beeldend werken.

## 2. De huurder als ‘drive’ voor verandering

Zoals een plant vruchtbare grond nodig heeft, zo heeft ook de mens een stimulerende omgeving nodig. Woningcorporaties vervullen een maatschappelijke opgave: veilig en prettig wonen, vooral voor mensen met een laag inkomen. Huurders zijn daarbij tegelijk afnemer van het product (de woning), van de diensten (bv. reparaties of verhuizen) en medeproducent van een prettige veilige woonomgeving (participatie, zelfredzaamheid, eigenaarschap). Het ‘bedienen’ van deze doelgroep geeft de opzichter en de bestuurder elke dag de drive om hun beste beentje voor te zetten. Ze werken aan iets dat persoonlijk belangrijk voor hen is & hun werk heeft daadwerkelijk impact. Ik geloof erin dat we dit aspect in verandertrajecten nog veel meer kunnen benutten. Hoe kunnen we onze huurders in onze snel inwikkende samenleving optimaal blijven ondersteunen? Over welke huurders hebben we het? Wat vragen verschillende klantgroepen? Waar begint hun klantreis? Hoe ervaren ze die? Hoe kostbaar is tijd voor een alleenstaande ouder t.o.v. een gepensioneerde en wat betekent dit voor onze dienstverlening? Ik gun het u uw muren te slechten, naar buiten te gaan, uw klanten naar binnen te halen en te ervaren wat een werkplezier het oplevert wanneer je doet wat klanten nodig hebben.

---

*‘Goed gedaan’ voelt beter dan ‘Goed gezegd’.*

---

*Benjamin Franklin*

### **Benut de huurder als ‘drive’ voor verandering**

Corporatiemedewerkers willen huurders ‘bedienen’. Benut die drive, ga in dialoog met de klant. Ervaar wat een werkplezier het oplevert wanneer je doet wat klanten nodig hebben. Om de ontwikkeling van de organisatie goed te kunnen sturen, is het nodig meer te weten van wat de klant wenst en verwacht: van de kwaliteit van de woning, van betaalbaarheid, van het serviceniveau, van digitalisering of participatie.



**Instrumenten:** Luisterpanels, klantreizen, luisterbankjes, procesdesign.

### 3. Effectief gedrag: zelfinzicht als sleutel tot verandering

Dan is het cruciale herstelwerk uitgevoerd en zijn de nieuwe processen of nieuwe structuren 'op de juiste plaats gezet'. En dan...? Organisatieverandering = gedragsverandering. Zo simpel is het. Is het dan niet verbazingwekkend hoe weinig tijd we in verandertrajecten besteden aan de vraag 'waarom doe ik wat ik doe' en 'wat is effectief aan mijn gedrag en wat niet'? Effectiever gedrag begint met het eenvoudige inzicht dat anderen meestal een accuratere kijk hebben op ons gedrag dan wijzelf. Zelf weten we natuurlijk wel hoe we het wel en niet hadden bedoeld. En daarmee vegen we ons eigen straatje schoon. Maar het is niet de intentie die telt, maar hoe gedrag overkomt. Hoe vaak stelt u zichzelf de vraag hoe u overkomt op anderen? Staat u in het rood of in het zwart bij collega's. Bent u de collega die u zichzelf wenst? Hoe hebt u hier vandaag invulling aangegeven? Ik merk dat in organisaties waar het 'gewoon' is te praten over dit soort zaken (en waar de psychologische veiligheid dus dik in orde is) er meer persoonlijk leiderschap ontstaat en mensen meer aanspreekbaar zijn.

---

*Elke organisatieverandering = gedragsverandering.*

---

Het lukt mensen om van verschillen in inzicht geen persoonlijke confrontaties te maken, maar hierover een taakvolwassen dialoog te voeren.

Dan ben je klaar om te excelleren. Het is een onderwerp dat in veel organisaties vooral vraagt om bewustwording. Ik heb hiervoor zelf een workshop persoonlijk leiderschap ontwikkeld en ik werk graag met de kernkwadranten als instrument. Effectief gedrag: zelfinzicht als sleutel tot verandering.

Ik ben geaccrediteerd om te werken met Insights Discovery, een hulpmiddel voor u en uw collega's om de effectiviteit van uw interactie te vergroten.

**Als je jezelf niet kent, kun je jezelf niet leiden! Stel jezelf en anderen de vraag waarmee verandering begint: 'Hoe kan ik het beter doen?'**



**Instrumenten:** Kernkwadranten, Trainingen (persoonlijk leiderschap, feedforward), Insights Discovery, leiderschapscoaching, teamcoaching.

## 4. Teameffectiviteit: wat maakt ons sterk?

Steeds meer organisaties maken werk van meer zelfsturende teams. Even los van de kwestie of dat wel of niet verstandig is en wat zelfsturing vraagt, de kwaliteit van samenwerking wordt in meer zelfsturende teams nog belangrijker: hoe gaan we hier met elkaar om? Vertrouwen is een belangrijke indicator voor de slaagkans van samenwerking. Wanneer vertrouwen afneemt, gaan we om elkaar heen handelen en neemt de snelheid van samenwerkingsprocessen ook af en stijgen de kosten. Wanneer vertrouwen toeneemt dan neemt de snelheid in samenwerkingsprocessen ook toe en dalen de kosten, zo betoogde [Stephen Covey, in The Speed of Trust](#). Hoe creëer je vertrouwen? Psychologische veiligheid is in een organisatie verreweg de belangrijkste bouwsteen. Psychologische veiligheid draait om de overtuiging dat je sociale risico's durft te nemen, hulp vraagt, fouten toegeeft en kritisch bent op je eigen prestaties. Harvard hoogleraar [Amy Edmonson](#) heeft dit begrip op de kaart gezet. (Informeel) leiders in een organisatie hebben een belangrijke rol in het voordoen van het juiste gedrag en het stimuleren: collega's laten uitspreken, mensen aanmoedigen zich te uiten, niet doen alsof je alles al weet, vragen stellen en fouten toegeven. Hoe bewust bent u zich van dit belang en welk voorbeeldgedrag laat u zien? Hoe onderstreept u uw eigen feilbaarheid?

---

*Wanneer mensen voelen dat ze niet perfect hoeven te zijn, groeien ze in excellentie.*

---

Overigens begint wat mij betreft de dialoog (ter verbetering van de) samenwerking niet bij onderlinge verhoudingen, maar bij de vraag of we staan voor dezelfde missie (zie ook [teameffectiviteitsmodel](#) van Schouten, Baak en Kamminga).

- Voor welke resultaten zijn wij als team verantwoordelijk?
- Waarvoor staan wij aan de lat?
- Wanneer zijn we geslaagd?
- Welke rollen en taken onderscheiden we en wie pakt dan welke rol en taak?
- Wie kan wat het beste? Hoe helpen we elkaar?
- Welke werkafspraken maken we?
- En hoe houden we onszelf als team gezond en fit?

In de praktijk van alledag valt mij op dat we de oorzaak van conflicten gemakkelijk zoeken bij elkaar (we zoeken een schuldige), terwijl veel vaker de oorzaak op een hoger niveau ligt; doelen niet helder, rolverwarring, dubbelheden in procedures etcetera. Een reden waarom een goede analyse van de startsituatie wat mij betreft niet mag ontbreken. Verder zie ik dat goed presterende teams uiteindelijk iets anders heel goed kunnen. Ze willen elkaar 'verstaan', ze moedigen elkaar aan om fouten te maken en daar samen van te leren. En zij geven elkaar erkenning voor de successen die ze boeken. Zo'n sfeer maakt het een stuk gemakkelijker om feedback te geven (dat wordt gezien als kans om te leren i.p.v. kritiek en afwijzing) en actief aan de slag te gaan met feedforward. Een begrip dat naar mijn weten is geïntroduceerd door Marshall Goldsmith en waarbij mensen heel actief anderen betrekken bij hun leerproces: "Hoe word ik beter in xxx, heb je 2 tips voor mij? De kern, het benadert gewenst en positief gedrag in de toekomst. Het vraagt alleen maar om te weten van jezelf waar je beter in wilt worden.



## De dialoog over teameffectiviteit begint bovenaan 'de piramide'

De kwaliteit van samenwerking krijgt steeds meer aandacht in verandertrajecten. Zeker nu meer organisaties werken met zelfsturende teams. Vertrouwen is een belangrijke indicator voor de slaagkans van samenwerking.



**Instrumenten:** Analyse op teameffectiviteit, training feedforward.

## 5. Processen inrichten: op de behoeften van klanten & medewerkers

Meer (klant)waarde toevoegen met minder kosten. Een ambitie die steeds meer corporaties zich stellen. Zodat huren betaalbaar blijven, voldoende woningen beschikbaar zijn en ze kunnen voldoen aan andere 'eisen' van de samenleving. Steeds meer corporaties zien als oplossingsrichting om van een overwegend functioneel ingerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie te groeien waarin resultaten en klanten centraal staan. Ik merk aan de gesprekken die ik hierover voer dat het aantrekkelijke van deze beweging voor medewerkers vooral is dat deze het belang van 'duidelijkheid en helderheid' koppelt aan 'de wereld van de klant'. Met andere woorden: hoe creëren we eenvoudige processen die zijn ingericht op de behoeften van uw klanten? Relevante vragen: zijn de teams rond de processen zo gevormd dat eigenaarschap kan ontstaan? Liggen besturing en uitvoering wel in dezelfde hand? Ook dit vraagt allereerst een goede analyse die antwoord geeft op de vraag in hoeverre uw organisatie-inrichting een klantgerichte en efficiënte manier van werken ondersteunt.

---

*'Als je niet vanuit processen denkt, zijn de meeste inspanningen om je bedrijf te verbeteren ongeveer even belangrijk als het hergroeperen van dekstoelen op de Titanic'*

---

*Michel Hammer*

Pas daarna is het zinvol om uw medewerkers te leren waar de aangrijpingspunten liggen om slimmer en klantgerichter te gaan werken. Samen met de procesteamen maken we de overgang van 'lean' naar continu verbeteren. Geen resultaat over 1 jaar, maar elke drie weken een verbeterstap. Teams leren zelf hoe ze continu hun eigen proces kunnen blijven verbeteren. Dat betekent greep hebben op je eigen proces: resultaten monitoren, nieuwe doelen stellen (efficiënt, klantwaarde), analyses maken en procesverbeteringen implementeren. Het 'doorakkeren' van processen heeft trouwens onverwacht leuke bijeffecten. Ik zie mensen in hun kracht komen, kennis delen met elkaar, onverwachte invallen van anderen (zo kan het ook) en opeens ontstaat er zomaar nieuwe energie. Het wordt helemaal leuk wanneer we klanten uitnodigen bij de sessies te zijn.

### **Processen (in)richten: het moment om eigenaarschap te borgen**

Een geweldig moment om de intrinsieke motivatie van medewerkers en belang van duidelijkheid over resultaten te verknopen met handelen vanuit belang van de klant. De kans om overbodige regels los te laten en invulling te geven aan waar de klant echt mee bediend wordt.



**Instrumenten:** Benchmarking, continu verbeteren, kata.

## 6. Duurzame inzetbaarheid medewerkers: soms is het simpel

Deze ‘whitepaper’ startte met de notie dat in organisaties niets krachtiger is dan mensen die doen wat ze doen, omdat ze dat willen doen. En wat in verandertrajecten ingrediënten zijn om dit potentieel aan te boren. Voor een organisatie is de grootste uitdaging bij duurzame inzetbaarheid het aantrekken en behouden van de juiste mensen, opdat zij hun talenten benutten. Talent is een schaars goed. Hoe houden we onszelf als werkgevers aantrekkelijk en hoe houden we onszelf als werknemers aantrekkelijk? Zodat we kunnen blijven doen wat we willen doen, ook op het moment dat we beslissen dat het tijd is om verder te kijken. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie. Organisaties experimenteren volop op dit thema.

---

*“Klanten moeten niet eerst komen. Zorg eerst goed voor je werknemers, dan zorgen zij goed voor je klanten”*

---

*Richard Branson*

Er worden programma's opgetuigd gericht op gezondheid (zitten is het nieuwe roken dus bewegen is het adagium), cursussen gezonde en ongezonde stress en het belang van sociale steun, een leven lang leren. Specifiek doelgroepenbeleid (vitaliteitsbeleid, opleiding), stages en jobrotation (ook met concollega's). Mijn collega [John van Es](#) verstaat bijvoorbeeld als geen ander de kunst om binnen organisaties met medewerkers een hrm-cyclus te ontwerpen die werkelijk bekrachtigd. En in plaats van functies invulling te geven rollen die flexibiliteit mogelijk maken. Wat we nog niet veel doen is kijken naar welke wortel en stok eigenlijk de intrinsieke motivatie van mensen ondermijnen (targets, bonussen, normen en limieten). Wanneer geeft het richting, wanneer slaat het dood, wanneer leidt het tot disfunctioneel gedrag (duiken, beschuldigen, frauderen). In al het 'geweld' willen we nog weleens vergeten dat, in alle eenvoud, een goede leidinggevende die jou ziet en de kunst van een goed gesprek verstaat, een belangrijke indicator is voor de slaagkans van duurzame inzetbaarheid en werkelijk succes. Leg jezelf eens naast die meetlat, welke onuitgesproken (observationele) feedback krijg jij? En vraag je medewerkers om hulp wanneer je weet wat je wilt verbeteren?

Laten we vooral niet vergeten dat, in alle eenvoud, een goede leidinggevende die jou ziet en de kunst van een goed gesprek verstaat, een belangrijke indicator is voor de slaagkans van duurzame inzetbaarheid en werkelijk succes. Hoe scoort u op die meetlat?



**Instrumenten:** Nudging (aanpassing omgeving), koerskaart, hr-cyclus, appreciative inquiry.

## 7. Alarm, de verandering werkt!

Weet u hoe vaak we vergeten te vertellen aan elkaar dat iets wel werkt? Een belangrijk deel van veranderbegeleiding gaat in mijn visie over het inbouwen van positieve feedforward-loops.

- Medewerkers die hun bestuurders/directeuren vertellen dat iets goed werkt, geven hun het gevoel dat ze op de goede weg zitten.
- Bestuurders en directeuren die hun mensen vertellen wat voor hen goed werkt, stimuleren mensen om zich zeker en veilig te voelen en vooral zo door te gaan.

---

*Een open deur?*

*Wat was uw laatste keer?*

---

### Call to action.... bewijzen en blunders

Hoe creëert u een organisatie waarin mensen zichzelf motiveren? Ik heb zeven smaakmakers met u gedeeld. Maar elke aanpak heeft bewijzen nodig, wat maakt dat het werkt en hoe komt dat? Ik ben erg benieuwd naar uw bewijzen. Ik stelde eerder in deze whitepaper dat de bestemming dichterbij is dan u denkt. Maar dat betekent natuurlijk niet dat we soms ook even helemaal de weg kwijt kunnen zijn.

**Welke 'blunders' heeft u op deze reis al begaan? En waarom was die blunder uiteindelijk toch een succes voor u? Ik zie ze graag binnenstromen op [j.boers@atrive.nl](mailto:j.boers@atrive.nl).**



**Janine Boers**

adviseur & directeur

06 25 05 18 03



atrivé.

# Atrivé.

Adviesbureau op het terrein van wonen  
en samenleven.

Maliesingel 38  
3581 BK Utrecht

**T** 030 - 693 60 00  
**KvK** 17106411

**E** [info@atrive.nl](mailto:info@atrive.nl)  
**W** [www.atrive.nl](http://www.atrive.nl)