



'Practice what you preach'

Etienne Duijf,

TRAINER | CONSULTANT BIJ FRANKLINCOVEY NEDERLAND

WAT STAAT ER DEZE WEEK IN JE AGENDA?

Er zijn twee dingen die iedere week terugkomen in mijn agenda: het geven van trainingen en het ontwikkelen van nieuwe business, waarbij ik klanten help betere bedrijfsresultaten te bereiken door het slimmer benutten van het potentieel van hun mensen.

Deze week geef ik twee dagen een training, over persoonlijke effectiviteit en timemanagement. Daarnaast werk ik aan een voorstel voor een klant die duurzamere bedrijfsresultaten wil, maar ook de loyaliteit van klanten en de betrokkenheid van medewerkers wil vergroten. En er staat een interne teammeeting op het programma. Later deze week, in het weekend, ga ik met mijn vrouw naar Antwerpen. We gaan daar een beetje sightseeën en genieten van de Belgische keuken.

WAT IS DE KERN VAN HET NIEUWE WERKEN?

Er zijn drie kernelementen waar HNW om draait. Dat zijn bricks, bites en behaviour. Dus de werkomgeving (een goed gebouw, fijne werkplekken en vergaderruimtes, etc.), de ICT (zoals software, smartphones, laptops, tablets) en het gedrag van mensen. Ik houd me bezig met dat laatste, de gedragskant. Binnen FranklinCovey hebben we onze eigen definitie van Het Nieuwe Werken (HNW): 'Het realiseren van organisatiedoelstellingen door een manier van organiseren, leidinggeven, samenwerken en gebruik van technologie en middelen die optimaal aansluit bij behoefte en potentieel van de kenniswerkers.' Kort samengevat: je bedrijfsdoelen waarmaken door effectief om te gaan met mensen en middelen.

'HET NIEUWE WERKEN' WERD AL IN 2005 IN NEDERLAND GEÏNTRODUCEERD. IS HET INMIDDELS NOG GEEN OUDERWETSE TERM AAN HET WORDEN?

HNW is slechts een naam. Het gaat om de onderliggende gedachte. In Nederland is HNW misschien niet nieuw meer, maar nog steeds actueel. Veel organisaties zijn juist op dit moment op zoek naar een manier om het beste uit hun organisatie te halen. Vooral bedrijven met veel kenniswerkers zoeken naar een manier om het potentieel van hun medewerkers optimaal te benutten. Ze onderzoeken hun definitie van het begrip 'werk' en verkennen de mogelijkheden die de huidige tijd ons biedt. Technieken vernieuwen voortdurend en HNW evolueert mee. HNW is er alleen maar nieuwer op geworden sinds 2005.

WAAR BEGIN JE, WANNEER JE ALS WERKGEVER HET NIEUWE WERKEN WILT INVOEREN?

Dat is heel simpel, je stelt jezelf hardop de vraag: Waaróm willen wij HNW invoeren? En als je daar geen goed antwoord op hebt, dan is het beter om er nog even niet aan te beginnen. Succes begint altijd met een heldere visie waarin mensen vertrouwen. Wanneer een werkgever overgaat naar HNW heeft dit grote gevolgen voor werknemers. In het begin zijn er daarom vooral veel vragen: Wat betekent dit voor ons als team, wat verandert er allemaal? Welke afspraken maken we samen over wanneer ik aanwezig moet zijn? Wanneer moet ik beschikbaar zijn? Je kunt alleen een eenduidig antwoord geven op al deze vragen wanneer voor iedereen helder is wat HNW op gaat leveren. Ik help werkgevers omin kaart te brengen wat HNW betekent voor de leidinggevende, het team en het individu. En daarna kijken we samen: wat heeft iedereen nodig om aan de slag te kunnen?

WAT IS DE GROOTSTE VALKUIL VOOR WERKGEVERS BIJ HET INVOEREN VAN HET NIEUWE WERKEN? EN HOE VOORKOM JE DAT JE IN DIE VALKUIL STAPT?

Vaak wordt niet voldoende stilgestaan bij de impact die HNW op de leidinggevende, het team en de medewerkers als individu heeft. Een leidinggevende moet ineens gaan sturen op resultaten en op basis van vertrouwen. Teams moeten afspraken gaan maken over hoe ze met elkaar in verbinding blijven, want je treft elkaar niet meer vanzelfsprekend op kantoor. Vaste werkplekken en -tijden verdwijnen en werknemers moeten zichzelf gaan managen, gebruikmakend van alle nieuwe technologische middelen. Naast vrijheid brengt HNW daardoor ook onzekerheid en een grotere verantwoordelijkheid met zich mee. Vooral het effect op individuele medewerkers krijgt nog weleens te weinig aandacht. FranklinCovey gebruikt een effectief plan dat leidinggevendenden kan helpen om met hun team in HNW tot goede resultaten te komen, gebaseerd op onze ervaring met die valkuilen. Dat plan ziet er ongeveer zo uit:

Stap 1. Wat zijn de te realiseren resultaten? Formuleer wat je wil bereiken, als leidinggevende, als team en individueel. Bijvoorbeeld: We willen dat onze klanttevredenheid verhoogd van 70 naar 75 en klanten krijgen altijd binnen 24 uur een reactie op een e-mailbericht.

Stap 2. Leg richtlijnen en normen vast voor aanwezigheid, samenwerking, kennisdeling, de werkplek en

andere bestaande procedures en manieren van werken.

Stap 3. Communiceer helder en eenduidig over de beschikbare middelen als mensen, budgetten, materialen, ICT-ondersteuning, opleidingen en coaching.

Stap 4. Spreek af hoe je omgaat met verantwoording. Hoe, wanneer en hoe vaak leggen we verantwoording aan elkaar af? Wie legt verantwoording aan wie af? Een heel belangrijk punt dat helaas vaak wordt overgeslagen.

En tot slot, *stap 5. Bespreek de consequenties.* Wat betekent het wanneer ik deze doelen realiseer? En wat gebeurt er wanneer ik ze niet behaal?

Een andere valkuil ontstaat wanneer een organisatie HNW als een doel op zich gaat zien. HNW is geen doel, maar een middel om een ander doel te bereiken. Vaak wordt HNW als een los project in de organisatie gezet, dat bijvoorbeeld door HR uitgevoerd moet worden, of er worden enkel tools zoals tablets in de organisatie uitgedeeld in de hoop dat HNW een succes wordt. Een succesvolle implementatie van HNW vraagt echter dat er altijd een verbinding is met de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen waar draagvlak voor is binnen de gehele organisatie.

En een derde valkuil ontstaat wanneer er onvoldoende vertrouwen is en managers vergeten om het goede voorbeeld te geven. Het komt nog al eens voor dat gezegd wordt dat HNW voor de medewerkers ingevoerd wordt, terwijl in de praktijk er geen of onvoldoende aandacht en begeleiding is voor medewerkers. Dat is moeilijk met elkaar te rijmen en komt het vertrouwen niet ten goede. Als HNW wordt ingevoerd voor de medewerkers is het dus ook essentieel hen bij de invoering te betrekken en echt de dialoog aan te gaan. Wil jij als leidinggevende een cultuur van vertrouwen creëren in je team dan begint dat bij jouw geloofwaardigheid en voorbeeld. Mensen doen uiteindelijk niet wat jij zegt, maar wat jij doet. Dat vraagt onder andere dat je voorbeeldgedrag laat zien dat het vertrouwen vergroot. Dit betekent onder andere dat je mensen betreft, begrip voor hun situatie toont, transparantie creëert over jouw intenties, duidelijke verwachtingen schept, zelf verantwoording neemt, vertrouwen uitdraagt en ook anderen aanspreekt op hun verantwoordelijkheid. Soms moeten managers er voorzichtig aan herinnerd worden: *Practice what you preach.*

WAT WIL JE BEREIKEN MET JOUW WERK? EN WAAROM DOE JE DAT BIJ FRANKLINCovey?

Uiteindelijk wil ik vooral mijn steentje bijdragen aan het iets beter maken van onze wereld. En daarbij wil ik graag anderen helpen hun passie te volgen en hen te helpen om hun dromen te realiseren, zodat zij meer voldoening uit hun leven halen. Niet meer en niet minder dan dat.

Ik heb jaren als technisch bedrijfskundige gewerkt. Toen ik in een periode zat waarin ik leidinggevende kon worden, adviseerde een collega me om het boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey te lezen. Dat boek heeft me enorm geraakt en geïnspireerd. Het zette me aan het denken. Ik hield van mijn werk, maar toch zag ik mezelf niet mijn hele leven dat werk doen. Ik nam een rigoureuus besluit en heb mijn baan opgezegd om in Nepal ontwikkelingswerk te gaan doen. Twee jaar heb ik in het Oosten van Nepal voor een lokale organisatie gewerkt, die mensen met hiv en aids begeleidde. Ik hielp de organisatie te professionaliseren. In die rol heb ik veel gehad aan de zeven eigenschappen van Stephen R. Covey. We werkten aan effectiviteit, uniformiteit, een toekomstvisie en ik gebruikte daarbij de ideeën van Covey om dingen uit te leggen.

Nog in Nepal ben ik zelf op zoek gegaan naar FranklinCovey. (*FranklinCovey is en een wereldwijde advies- en trainingsorganisatie die werkt op basis van de leiderschaps- en effectiviteitsfilosofie van Stephen R. Covey* 2012, PA) Ik heb FranklinCovey gewoon gegoogled en zag dat ze ook in Zuid-Azië gevestigd waren. Vervolgens heb ik een afspraak met hen gemaakt en vond ik er de inspiratie en passie waar ik naar op zoek was. De tijd was rijp om een nieuwe stap te maken. Na dat eerste gesprek was al snel duidelijk dat ik voor hen zou gaan werken. Zodra mijn werkvisum in orde was ben ik in Azië als trainer voor FranklinCovey aan de slag gegaan. Daar werkte ik in Nepal met ontwikkelingshulporganisaties zoals de VN, overheden zoals de overheid van Bhutan en ook grote banken en ICT-dienstverleners in India. Inmiddels werk ik alweer bijna drie jaar bij FranklinCovey Nederland. Ik geloof echt in het gedachtegoed van Covey. Hij gaat uit van prachtige tijdloze en universele principes die je kunt toepassen bij elke verandering, of dat nu een nieuwe baan is, een relatiecrisis of de invoering van HNW.

WANNEER WAS JE VOOR HET LAATST ECHT TROTS OP JE WERK OF BLIJ MET JE RESULTATEN?

Oprecht blij met mijn resultaten, dat was ik gisteren nog. Toen ik een enthousiast mailtje kreeg van een manager met wie ik vorige week een traject heb afgerond. Hij bedankte mij voor de fijne samenwerking en vertelde dat hij minder werkdruk ervaart, meer in balans is en meer voldoening uit zijn werk haalt. Dat mailtje deed me echt goed, op zo'n moment ben ik trots op mijn werk.

WELKE VAN DE ZEVEN EIGENSCHAPPEN IS VOOR JOU PERSOONLIJK DE BELANGRIJKSTE?

Voor mij persoonlijk is de belangrijkste eigenschap: Wees proactief.

Het nemen van verantwoordelijkheid, me geen slachtoffer voelen van omstandigheden, staat centraal in mijn leven. Toen ik een goede baan als consultant inruilde voor een meer onzekere toekomst in Nepal vonden de veel mensen in mijn omgeving dat een onbegrijpelijke keuze. Sommige van hen probeerde me echt te overtuigen van het feit dat ik op het punt stond een grote fout te maken. Het is moeilijk om je daardoor niet te laten leiden. Maar meningen, waarnemingen en paradigma's van anderen zijn niet per se de jouwe. Je kunt alleen geluk vinden wanneer je jouw eigen keuzes maakt en daar ook de verantwoording voor aanvaardt.

WAT DOE JE ZELF OM WERK EN PRIVÉ MET ELKAAR IN BALANS TE HOUDEN?

De zevende eigenschap van Covey is: Houd je zaag scherp. Daarmee bedoelt hij te zeggen: bewaak je energiebron, put hem niet uit maar vul hem op tijd bij. Hier geldt voor mij dus: practice what you preach. Je kunt niet altijd aan het werk zijn, hoeveel voldoening je er ook uit haalt. Je moet ook tijd maken om jezelf lichamelijk, geestelijk, spiritueel en sociaal op te laden. Op die manier haal je uiteindelijk het beste in jezelf naar boven.

Zelf ben ik een hardloper en een zwemmer. Ik eet gezond en 's middags maak ik zo mogelijk tijd voor een *powernap* van zo'n 15 minuten. Daarna ben ik weer voldoende opgeladen om ook de rest van de dag effectief bezig te zijn.

Verder lees ik graag. Er liggen bij mij thuis altijd stapels boeken over persoonlijke effectiviteit, leiderschap, psychologie, timemanagement en oosterse wijsheid. Ik lees boeken meestal van a tot z, onderstreep passages en maak notities. Wanneer het onderwerp me raakt dan bestudeer ik het boek

eigenlijk.

En tot slot: ik mediteer dagelijks. Doe ik dat niet, dan word ik afgeleid door de waan van de dag en dan raak ik verwijderd van de doelen die ik mezelf heb gesteld. Ik neem dus bewust tijd om stil te staan bij wat belangrijk voor me is in al mijn verschillende rollen. Het is voor mij heel belangrijk om aan het eind van de dag voldoende energie en focus over te houden om ook nog met de verschillende rollen in mijn privéleven aan de slag te gaan.