



Het kan mensen iets schelen voor welk bedrijf ze werken

Lisa werkt in de bedrijfscommunicatie en marketing. Dat doet ze al meer dan twintig jaar. Een poos geleden spraken we met haar over haar recente ervaringen op het werk, zoals we dat elk jaar met honderden mensen doen. Lisa vertelde ons dat ze kortgeleden van het ene bedrijf was overstapt naar het andere, en weer terug. Daar wilden we meer van weten. Dit vertelde ze ons.

Marcus en Ashley: Waarom ben je na achttien jaar vertrokken bij bedrijfA*?

Lisa: Ik was van functie veranderd, van een rol gericht op evenementen – de grote evenementen die we voor klanten en partners organiseren – naar een rol die meer gericht was op marketing. Ik vond dat ik in die marketingrol niet creatief kon zijn, maar toen was mijn eerdere functie in de eve-

* De namen van de bedrijven zijn uiteraard geanonimiseerd.

nementen al vervuld en kon ik nergens meer heen. De enige manier om weer iets met evenementen te gaan doen was dus om ergens anders te gaan werken.

Wij: Daarom keek je naar bedrijf B?

Lisa: Inderdaad. En sowieso had ik na al die tijd bij bedrijf A zin om iets nieuws te ontdekken, in een nieuwe omgeving.

Wij: Toen je nadacht of je bij bedrijf B wilde werken, wat was toen voor jou het belangrijkste aan het bedrijf?

Lisa: Het merk – of het gezien werd als een bekende merknaam met een leidende positie op de markt; innovatie en hoe snel de innovatie ging; of ik iets nieuws kon opbouwen; waar het werk was en of ik ook op afstand kon werken; hoe cool het bedrijf was; of ik er iets zou leren; en of ik makkelijk iets nieuws kon proberen. Over dat soort dingen dacht ik toen na.

Wij: En hoe probeerde je al die dingen in kaart te brengen?

Lisa: Uiteraard door de sollicitatiegesprekken die ik voor die baan voerde. Maar van tevoren had ik ook mijn onderzoek gedaan – ik zocht zes maanden naar het bedrijf en naar het werk, op Google, op Glassdoor. De sollicitatiegesprekken bereidde ik twee maanden lang voor en tegelijkertijd sprak ik met zoveel mensen die daar werkten als ik maar kon vinden.

Wij: Wat was je conclusie uiteindelijk?

Lisa: Ik vond dat bedrijf B niet volmaakt was, maar er stonden genoeg positieve punten op de lijst, zodat ik er een goed gevoel over had om daar te gaan werken.

Wij: Dus je ging naar bedrijf B. Hoe lang ben je daar gebleven?

Lisa: Twee jaar.

Wij: Gezien de achttien jaar die je bij bedrijf A had gewerkt, had je verwacht dat je langer dan twee jaar bij bedrijf B zou blijven?

Lisa: Absoluut.

Wij: Kun je dan uitleggen waarom je daar maar twee jaar bleef, gezien hoe grondig je je had ingelezen over die baan? Wat is er gebeurd?

Lisa: Wat er gebeurde is dat ik mijn manager ontmoette. Ik bedoel, ik had haar natuurlijk wel ontmoet bij het solliciteren, en er waren wel een paar dingen die ik niet prettig vond – maar pas toen ik echt begon zag ik haar ware aard en toen begon het mis te gaan.

Wij: Wat zat je al dwars tijdens het sollicitatieproces?

Lisa: Haar stijl kwam op me over als streng en formeel en een beetje hiërarchisch. Maar ik dacht dat dat alleen haar masker was – hoe ze zich voordeed tegen de buitenwereld – en dat het anders zou zijn als ik in haar team kwam. Maar dat was het niet.

Wij: En wanneer beseftte je dat?

Lisa: Dat was op dag dertien.

Wij: Dag dertien? Hoe kun je dat zo precies aangeven?

Lisa: Ik schreef het op in mijn agenda. Tijdens mijn werk voor bedrijf B schreef ik alle belangrijke data op – dat was mijn manier om op een rijtje te zetten wat voor mij echt een pittige ervaring bleek. Op dag dertien had ik een vergadering met mijn manager en iemand met een hogere managementfunctie, en de laatste stelde mij, dacht ik, een simpele vraag over het boeken van hotelkamers. Ik gaf antwoord en mijn manager keek geschokt. Zo gauw de vergadering voorbij was, nam ze me apart en zei ze: ‘Dat soort dingen delen we hier niet met hogere mensen. De volgende keer eerst met mij bespreken.’ Vanaf dat moment begon ze me te micro-managen en beseftte ik dat ze werkte op basis van angst, zowel in hoe ze dacht over haar eigen bazen als hoe ze haar team aanstuurde.

Wij: Stonden er nog meer notities in je agenda?

Lisa: Op dag vijftien schreef ik: ‘mogelijk laatste dag bij bedrijf

B' bij mijn tweejarig jubileum, en: 'laatste dag bij bedrijf B' bij mijn vierjarig jubileum.

Wij: Tjonge! Ter bevestiging – je bent maanden bezig geweest met het onderzoeken van een bedrijf; je had zeven gesprekken, in elk waarvan je zorgvuldig voorbereide vragen stelde om te kunnen begrijpen of dit bij je paste; en na twee weken werken besloot je niet alleen te vertrekken maar daar ook een tijdschema voor vast te leggen. Ging het zo?

Lisa: Ja, dat klopt. Ik was er net vijftien dagen en ik wist al dat ik er niet voor de lange termijn zou blijven.

Wij: En de belangrijkste reden daarvoor was je manager en haar stijl?

Lisa: Ja. En niet alleen mijn manager – ook andere leidinggevenden leken te werken op basis van angst.

Wij: Toen je voor bedrijf B werkte, maakte je toen kennis met hun kernwaarden of leiderschapsprincipes of iets dergelijks?

Lisa: Jazeker! Tijdens mijn introductie kreeg ik een gelamineerd vel waar alles op stond. Ik was onder de indruk!

Wij: Vertel?

Lisa: Ik las de principes en ik dacht: dit is geweldig! Er was er een met name – dat ging over het ergens mee oneens zijn en je er wel aan verbinden, over de moed hebben om je uit te spreken als je het niet eens was met wat er gezegd werd, maar dat je je dan toch helemaal kan verbinden aan de uiteindelijke beslissing als die eenmaal gemaakt is. Ik vond dat erg fijn om te lezen en ik dacht dat het een goede werkomgeving zou opleveren. Maar toen begon ik aan de baan en besepte ik – man, dit is gewoon niet waar. Erger nog, een paar mensen hier gebruikten ze voor kwade bedoelingen.

Wij: Kwade bedoelingen?

Lisa: Ja, ze praten slecht gedrag goed door te wijzen op de leiderschapsprincipes. Dus als ze mensen met een andere me-

ning het zwijgen willen opleggen, vertellen ze hun dat het tijd is om zich te verbinden aan de richting die zij op willen. Het tegenovergestelde van waar dat idee voor zou moeten staan.

Wij: Op die manier. Dus je besloot al vrij vlot om een weg terug te vinden naar bedrijf A, klopt dat?

Lisa: Ja.

Wij: En wat was in het licht van deze ervaring met bedrijf B belangrijk voor je, bij het kijken naar deze volgende rol?

Lisa: Drie dingen – de cultuur, het leiderschap en het werk dat ik zou doen.

Wij: Wat bedoel je met de cultuur?

Lisa: De principes op basis waarvan we ons gedragen. Ik zie het als een soort familiegeloof – zo opereren we en gedragen we ons in dit gezin.

Wij: Noem eens een paar woorden waarmee je de cultuur van bedrijf A zou omschrijven?

Lisa: Eens kijken. Inclusief, samenwerkend, vriendelijk, gul, vertrouwend, eerlijk, elkaar steunend. En ik vind de hogere managers goede mensen die op een ethische manier leiding geven.

Wij: Golden die dingen in jouw ervaring algemeen in heel bedrijf A?

Lisa: Ik denk dat ik geluk had – in de teams waarin ik werkte kwamen ze zeker naar voren. Maar ik ken ook mensen die minder geluk hadden, die die dingen niet tegenkwamen.

Wij: Hoe verklaar je dat?

Lisa: Wat mij betreft is de kwestie of teamleiders in de cultuur van het bedrijf geloven – of ze de cultuur snappen of niet. Als dat zo is, dan heb je geluk. Zo niet, dan niet.

Als je als buitenstaander naar binnen probeert te kijken is het tamelijk lastig om erachter te komen hoe het is om voor een bepaald bedrijf te werken. Als je op zoek bent naar een nieuwe baan kun je online beginnen te zoeken, zoals Lisa deed – op een van de forums waar werknemers hun huidige werkgever kunnen beoordelen, zoals Glassdoor – of je kunt met vrienden praten over waar zij gewerkt hebben en wat hun ervaringen zijn. Je zou met een recruiter kunnen praten, al is dat lastig als je nog niet zeker weet of je echt gaat solliciteren. Je zou het kunnen uitzoeken door in de media te lezen hoe het bedrijf wordt besproken, maar dat kan frustrerend zijn, aangezien artikelen over het algemeen meer over de producten en de strategie van een bedrijf gaan, niet zozeer over de bedrijfscultuur. Waar je ook kijkt, je zult je al gauw afvragen of wat je tegenkomt het bedrijf wel goed weergeeft en jou een goede indruk geeft van hoe het er echt aan toe gaat. Wie een objectiever en breder verhaal zoekt, zou zich kunnen wenden tot de jaarlijkse ranglijst van de ‘100 beste bedrijven om voor te werken’ van het blad *Fortune*.

Fortune publiceert haar ranglijst in januari, in een uitgave die altijd een van de best gelezen edities van het jaar is. De ranglijst wordt gebaseerd op een anonieme peiling onder de werknemers van elk onderzocht bedrijf (de ‘vertrouwensindex’ genaamd), samen met een door de werkgevers zelf ingediende beschrijving van hoe ze in hun mensen investeren en wat ze hun te bieden hebben (de ‘bedrijfscultuurcontrole’). Op grond van dit alles stellen de redactieleden van het blad en de analisten van het Great Place to Work Institute (dat het onderzoek verricht) een lijst samen waaruit je kunt opmaken voor welke bedrijven je dat jaar het beste kunt werken, met beschrijvingen van de verschillende arbeidsvoorwaarden die ze bieden en korte getuigenissen van huidige werknemers. In 2018 bestond de top zes uit respectievelijk CRM-softwarebedrijf Salesforce, supermarktketen Wegmans, softwarebedrijf Ultimate Software, managementconsultant Boston Consulting Group, fi-

nancieel dienstverlener Edward Jones en hotelketen Kimpton Hotels. Ze werden uitverkoren om redenen van pragmatische aard (bonussen voor mensen die nieuwe werknemers weten binnen te slepen, cadeaubonnen van Starbucks als het erg druk is, kinderopvang op de werkplek), van meer nobele aard (het doneren van miljoenen dollars aan gered voedsel aan de armen, het bouwen van milieuvriendelijke kantoren, promoties eerst gunnen aan bestaande werknemers) of met een merkwaardig tintje (Salesforce heeft een hele verdieping gewijd aan *ohana*, Hawaiaans voor ‘familie’, en Kimpton geeft alle nieuwe werknemers een welkomstpakket voorzien van de lievelingssnacks van de betreffende persoon).

Als je inderdaad een baan zoekt, ga je in de lijst van *Fortune* op zoek naar inzichten in een bepaald bedrijf. Wat voor collega’s krijg je? Hoe gaan ze je behandelen? Hoe ziet een typische dag eruit? Wordt het werk interessant, uitdagend en gewaardeerd? Is dit een bedrijf dat echt om zijn mensen geeft? Als je door het lange proces gaat van het solliciteren, het gesprekken voeren, de loononderhandelingen en uiteindelijk het tekenen van een contract, wordt dit dan een bedrijf dat net zoveel in jou en je carrière investeert als jij aan het bedrijf gaat geven?

Wat meet deze lijst precies bij al die bedrijven? Lees de teksten van de bedrijven zelf, de persberichten en *Fortunes* eigen beschrijvingen van de winnaars, en het woord dat steeds terugkomt is ‘cultuur’. Salesforce heeft een ‘familiecultuur’, vandaar de *Ohana*-verdieping. Wegmans heeft een cultuur gebaseerd op de missie van het bedrijf om ‘mensen te helpen om door middel van eten een gezonder, beter leven te leiden’. Kimpton Hotels heeft een ‘inclusieve cultuur’. Elk van deze bedrijven heeft, zo lijkt het, ontdekt wat voor cultuur het wil opbouwen; vervolgens is het op de lijst gekomen door daar resoluut en effectief aan te werken. Te oordelen naar dit en andere voorbeelden maakt wat we cultuur

noemen nogal het verschil. Het is potentieel belangrijker dan wat het bedrijf doet – ‘Cultuur maakt gehakt van strategie!’ – en hoe het bedrijf dat doet, hoeveel de werknemers betaald krijgen of zelfs de huidige prijs van het aandeel.

De cultuur telt, volgens de uitgebreide literatuur over het onderwerp, dus mee omdat die drie stevige bijdragen levert. Ten eerste vertelt de cultuur je wie je bent als je aan het werk bent. Als je bij kledingmerk Patagonia werkt, zou je het liefst op een surfplank staan. Je werkt in het schitterende Oxnard in Californië en je allereerste dag bestaat uit een hele dag feesten op het strand, waar je als cadeau de autobiografie van de CEO in ontvangst neemt – *Let My People Go Surfing* – en waar je eerste vergadering zich afspeelt rond het kampvuur. Maar als je bij Goldman Sachs zit, laat dan de surfplank maar thuis – je wilt winnen. Je loopt elke dag in je maatpak omdat je een winnaar bent. Zeggen dat je werkt voor Deloitte, of voor Apple, of voor fastfoodketen Chick-fil-A betekent iets – en wat het betekent zegt iets over jou, iets wat je plaats in de wereld vastlegt en je onderscheidt, iets wat bepaalt tot welke ‘stam’ je behoort.

Ten tweede is de cultuur het element geworden waarmee we succes zijn gaan verklaren. Toen begin 2017 het aandeel Tesla aan het stijgen was, kwam dat niet doordat mensen eindelijk de al jaren eerder aanbetalde elektrische auto’s geleverd kregen – die kregen ze nog steeds niet. Integendeel, het kwam doordat Elon Musk een cultuur van coolheid had gecreëerd, een bedrijf dat zijn tijd zover vooruit was dat niemand het kon bijhouden. Toen Toyota zes miljoen voertuigen moest terugroepen was de directe oorzaak een probleem met de montage van de versnellingspook, maar de diepere verklaring waar we bij terechtkwamen was dat het een probleem was met hun weliswaar beleefde cultuur, maar wel een cultuur van winnen tegen elke prijs.

En ten derde is cultuur nu een codewoord geworden voor de bestemming die we voor ons bedrijf zouden willen zien: bijna van

de ene dag op de andere werd een belangrijk deel van de taakomschrijving van bestuurders in het grote bedrijfsleven het scheppen van een specifieke soort cultuur, bijvoorbeeld een cultuur van ‘prestaties’ of een van ‘feedback,’ een cultuur van ‘inclusie’ of een van ‘innovatie’. Ze moesten opeens vorm gaan geven aan de richting van het bedrijf dat ze leidden door het te doordringen van bepaalde elementen die het gedrag van mensen beïnvloedden. De cultuur verklaart niet meer alleen het nu, ze is onze greep op de toekomst.²

Als teamleider zul je herhaaldelijk te horen krijgen dat je dit allemaal goed in je oren moet knopen, omdat je verantwoordelijk bent voor het belichamen van de cultuur van je bedrijf en voor het opbouwen van een team dat aan die culturele normen hecht. Er wordt van je gevraagd om alleen sollicitanten uit te kiezen die bij de cultuur passen; om ‘high-potentials’ in het vizier te krijgen op grond van de vraag of ze de bedrijfscultuur belichamen, om vergaderingen te leiden op een manier die bij de cultuur past en om op teamuitjes de gevreesde T-shirts te dragen en de liedjes mee te zingen.

Wat allemaal prima is, tot je je begint af te vragen waar je nou eigenlijk precies op zult worden afgerekend. Lees de *Fortune*-lijst nog eens en je staat ervan te kijken hoe weinig van wat daar over jouw bedrijf geschreven staat, onderdeel is van je taakomschrijving. Een eigen kinderdagverblijf, alle werknemers twintig procent van hun tijd hun eigen, persoonlijke belangstelling laten najagen, grote beloningen uitloven voor wie nieuwe collega’s helpt werven of zonnepanelen op het dak installeren zijn allemaal lovenswaardige initiatieven, maar op geen daarvan heb je erg veel invloed. Het zijn toezeggingen die anderen hebben gedaan – de raad van bestuur of de directie – en of je dat nu waardevolle dingen vindt, of zelfs trots bent op deze bijdragen van jouw ‘stam’ aan de wereld of niet, je kunt er zelf weinig aan doen. Het speelt zich elders af, ver van de dagelijkse projecten en dead-

lines, de actie en interactie die wat het werk betreft jouw wereld vormen.

Als ze je vragen hoe het ‘nou echt is’ om bij jouw bedrijf te werken, weet je onmiddellijk dat je ze niet gaat vertellen over de zonnepanelen of over de kantine, maar over hoe het er echt aan toe gaat. Dus je draait er niet omheen en vertelt hoe het werk wordt verdeeld, of er veel managers zijn die aan vriendjespolitiek doen, hoe conflicten worden beslecht, of de echte vergaderingen pas beginnen als de formele vergaderingen afgelopen zijn, hoe mensen bevorderd worden, hoezeer de teams hun territorium bewaken, hoe groot de machtsafstand is tussen het hogere management en de rest, welk vuurtje sneller loopt – dat van goed nieuws of slecht nieuws? – hoeveel erkenning je krijgt en wat er hoger beloond wordt: prestaties of politiek? Je legt ze uit hoe het werk feitelijk gedaan wordt op het niveau van de werkvloer zelf en je probeert specifiek aan te wijzen hoe het voor de mensen die daar het werk doen, voelt om voor jouw bedrijf te werken.

Je bent er misschien niet zeker van of je dat ‘cultuur’ moet noemen of niet, net zoals je niet automatisch weet hoe je elk van de details van de werkvloer zou moeten benoemen, maar je beseft wel tot in je diepste vezels dat deze basiselementen de dingen zijn die bepalen hoe hard nieuwe mensen gaan werken en hoe lang ze zullen blijven. De basiselementen zijn de dingen waar zij zich echt druk om maken. De basiselementen zijn ook de dingen waar *jij* je echt druk om maakt.

Als dat zo is, dan zal je dringendste vraag als teamleider ongeveer zijn: als ik mijn team moet helpen om zo goed mogelijk en zo lang mogelijk hun best te doen, welke van die elementen zijn dan cruciaal? Vertel mij wat de belangrijkste zijn, dan ga ik mijn uiterste best doen om daar aandacht aan te besteden.

De afgelopen twee decennia hebben we besteed aan een poging om deze vragen voor je te beantwoorden. In de volgende paar bladzijden schetsen we kort wat we hebben ontdekt, om daar

dan de rest van het boek dieper op in te gaan en je inzichten en voorschriften te geven hoe je de dingen die het meest tellen het best kunt benaderen.

Volgens die werkwijze is de eerste leugen die we moeten blootleggen precies die: *het kan mensen iets schelen voor welk bedrijf ze werken*. Het komt wellicht vreemd over om dit een leugen te noemen – voelen we niet allemaal een bepaalde band met onze werkgever? – maar lees verder en je zult, denken wij, inzien dat wat we belangrijk vinden weliswaar begint als ‘bedrijf’, maar dat het al gauw transformeert in iets heel anders.

• • •

Elk kwantitatief onderzoek vergt kwalitatief graven, de reden waarom we een tijdje geleden enkele uren doorbrachten met een team van mensen die werken in Cisco’s kantoor in het Poolse Krakow.* We waren benieuwd naar hun ervaring met het werk en hoe hun team was. Het team bestond uit ongeveer vijftien mensen, allemaal bezig met verschillende taken in het ondersteunen van klanten van Cisco. We vroegen de groep naar de dingen die ze vaak deden – dagelijks, wekelijks, maandelijks of elk kwartaal – en

* Een van de grote genoegens van het schrijven als tweekoppig team is dat je allebei je eigen perspectief, ervaringen en verhalen mee kunt brengen, met als resultaat (hopen wij) een rijker boek. Een kleine uitdaging die daar echter wel bij komt kijken, is wanneer je schrijft over een ervaring niet van beiden maar van één van ons: welk voornaamwoord moeten we daarvoor gebruiken? Verschillende auteursduo’s hebben daar verschillende benaderingen voor gekozen, bijvoorbeeld door naar zichzelf te verwijzen in de derde persoon (‘Toen Marcus die en die interviewde...’) of door elk verhaal te beginnen met de nodige uitleg tussen haakjes (‘Toen een van ons [Ashley] in Polen was...’), maar beide opties leken ons meer aan leesbaarheid te verliezen dan aan duidelijkheid te winnen. We besloten daarom om gewoon ‘wij’ te gebruiken, of we nu beiden of individueel betrokken waren bij de beschreven kwestie. Hopelijk vergeeft de lezer ons deze vrijheid in het gebruik van voornaamwoorden ten gunste van de leesbaarheid.