

Glenn van der Burg

i.s.m. met prof. Rick van Baaren

Hoe werkt de mens



**Inzichten in gedrag
voor werkverbetersaars**

Hoe werkt de mens?

‘Veelzijdig, praktisch en morgen toepasbaar.’

Albert Markusse | CEO Cosun

‘Het boekje bevat een schat aan nieuwe inzichten voor organisatievormers, in een mooie compacte verpakking!’

Carsten Deuper | Manager equipment and process engineering NXP

‘Een gebruiksaanwijzing voor de werkende mens.’

Jeroen Busscher | Schrijver, spreker, consultant organisatiecultuur

‘Een inspirerende en eigentijdse manier om echt met jezelf aan de slag te gaan en op zoek te gaan naar (nog) meer werkgeluk. Absoluut een aanrader wanneer je, op jouw eigen manier, in beweging wilt komen.’

Felix Bartelomij | Head people development ABN AMRO

‘Als geen ander weet Glenn van der Burg moeilijke psychologische stuff over te brengen in goed verteerbaar krachtvoer voor de werkende mens; alsof je het hem voor zijn podcastmicrofoon hoort vertellen, zo soepel leest zijn boek.’

Aukje Nauta | Organisationspsycholoog, spreker, schrijver en bijzonder hoogleraar

Hoe werkt de mens?

**Inzichten in gedrag voor
werkverbetersaars**

Geschreven door Glenn van der Burg
i.s.m. met prof. Rick van Baaren



UITGEVERS

Voor en door iedereen die mij heeft gemaakt tot wie ik nu ben. Mijn lieve ouders, mijn juffen en meesters, mijn vrienden en vriendinnen, mijn collega's, vakgenoten, iedereen die ik mocht interviewen en professor Rick van Baaren. Ik ben omdat zij zijn.

En natuurlijk voor en door Sanna, Rosa en Teun het allermeest.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Marcella Rijntjes

Vormgeving omslag en binnenwerk:

Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

Druk en afwerking: Tipoprint, Lisse

Copyright © Glenn van der Burg, 2020

NUR: 801

ISBN: 978-94-92528-62-9

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die eraan zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.S2uitgevers.nl

Inhoud

1 Weet je zeker dat JIJ dit boek wilt lezen? 10

- 1.1 Twee rapportcijfers 11
- 1.2 Voor wie is dit boek? 13
- 1.3 Gebruiksaanwijzing 14

2 Waarom moet JIJ werken aan de manier waarop JIJ werkt? 16

- 2.1 Omdat je geen spijt, maar voldoening van je werk wilt 17
- 2.2 Omdat JIJ aan het stuur staat van jouw werkende leven. Of niet? 25

3 Waarom moeten WIJ werken aan de manier waarop WIJ werken? 30

- 3.1 Omdat er het een en ander verandert 31
- 3.2 Omdat er veel ruimte voor verbetering is 32
- 3.3 Managementtypes 34
- 3.4 Wat dan wel? 36
- 3.5 Dichotomieën 38

4 Bewust versus onbewust 40

- 4.1 Focus en multitasken 41
- 4.2 Hoe werkt het in jouw hersenen? 42
- 4.3 Het denken volgt het handelen 44

- 4.4 Energiebesparing 45
- 4.5 Hoe verbeteren WIJ onze vergaderingen? 47
- 4.6 Hoe zorgen WIJ voor het nakomen van
commitment? 50
- 4.7 Hoe kom JIJ jouw goede voornemens na? 55
- 4.8 Hoe werk JIJ aan diversiteit in jouw organisatie? 59
- 4.9 Hoe zorgen WIJ voor organisatieveranderingen die
werken? 63
- 4.10 Hoe kun JIJ beter presteren? 71
- 4.11 Hoe krijg JIJ meer flow in je werk? 77
- 4.12 Bewust en onbewust in tijden van corona 80

5 Promotie versus preventie 84

- 5.1 Een onbewoond eiland 85
- 5.2 In de werkjungle 86
- 5.3 De promotie van de promotiefocus 90
- 5.4 Hoe stellen WIJ een goed team samen? 93
- 5.5 Welke werkmethode moeten WIJ toepassen? 95
- 5.6 Onveiligheid zorgt voor slechtere prestaties 100
- 5.7 Blijf vooral in je comfortzone 103
- 5.8 Ontwikkeling: dat wil jij eigenlijk niet echt! 110
- 5.9 Hoe krijg JIJ ze (of jezelf) in beweging? 113
- 5.10 Promotie en preventie in tijden van corona 120

6 Inclusie versus distinctie 124

- 6.1 Afwijken en conformeren 125
- 6.2 Betrokkenheid en prestaties 127
- 6.3 Purpose: hoe geven WIJ betekenis aan de grote
WHY van de organisatie? 132

- 6.4 Van elkaar leren: leren is imiteren 133
- 6.5 Besluitvorming: geen tegenspraak (Wat jij zegt!) 135
- 6.6 Loyaliteit: de emotionele bankrekening 137
- 6.7 Zelfsturing: hiërarchie is overal 140

7 Wat nu? 150

Over dit boek 153

Eindnoten 155

5

Promotie versus preventie

5.1 Een onbewoond eiland

Stel je voor dat je bent gestrand op een onbewoond eiland. Alleen. Als een echte Robinson Crusoe. Alle complexiteit van de moderne wereld is opeens weg. Er is maar één doel: overleven. Bedenk eens wat je dan nodig hebt. Wat zou jij het eerst gaan doen? Een schuilplaats bouwen tegen de wind, de regen en het ongedierte? Water en voedsel verzamelen? Een grote brandstapel klaarzetten als noodsignaal?

Stel dat je eerst maar eens op zoek gaat naar drinkwater, want zonder water kun je immers niet leven. Je loopt vanaf het strand de bush in. Het valt niet mee, het dichtbegroeide bos geeft niet mee en de scherpe takken zorgen voor schrammen op je benen. Terwijl je je een weg baant door de bossen, lianen opzijduwend, hoor je links van je wat geruis. Zou het water zijn? De tropische hitte verschroeit je keel en het klaterende geluid van het water stimuleert je lijf om door te knokken. De schrammen voel je niet eens meer doordat je overmand bent door de euforie van de naderende dorstlessing.

Opeens blijf je stokstijf staan. Je lijf is in opperste staat van paraatheid, het bloed wordt naar je spieren gepompt en alles in je lijf maakt zich gereed om te vluchten. Want daar, 20 meter verderop, is een beekje met helder, fris water. En aan het beekje staat een prachtige, ranke jaguar: 85 kilo superfitte spieren met een mooi camouflagevelletje eromheen, met klauwen als vlijm-

scherpe messen en hoektanden als beitels waarmee hij de schedel van zijn prooi in één hap doorboort. Dorst of angst? Water of jaguar? Blijven leven of voorkomen dat je doodgaat? Promotie of preventie?

5.2 In de werkjungle

De promotiefocus betekent dat je echt een doel wilt bereiken, zorgen dat je meer krijgt dan je al hebt. Preventie betekent dat je wilt voorkomen dat je fouten maakt, dat je ervoor wilt zorgen dat alles op rolletjes loopt. Als ik dat vertaal naar de werkjungle, dan houd je je als je een preventiefocus hebt goed aan de processen. Bij de promotiefocus ga je verbeteren en vernieuwen.

Afhankelijk van de situatie kun je enigszins van die focus afwijken. Tijdens financieel spannende tijden, weinig vraag op de arbeidsmarkt, reorganisatie of pandemie is er wat meer preventiefocus. In een stabiele organisatie, als de zaken goed gaan, als goed personeel niet te vinden is, is er wat meer promotiefocus. Per situatie in je werk, bij een klant aan tafel, in gesprek met een leidinggevende of met de CEO schuif je een klein stukje op in de focus op het slappe koord tussen promotie en preventie. Deze dichotomie is dus zowel een *state* (afhankelijk van de situatie) als een *trait* (erfelijke aanleg). Waarbij de persoonlijkheidseigenschap behoorlijk stabiel is.

Een organisatie bestaande uit collega's met een preventiefocus kun je het dus niet aandoen om maar lekker agile te gaan werken. En een organisatie bestaande uit promotiefocuscollega's kun je niet in het keurslijf van ISO of een andere compliance stoppen. Het is onbegrijpelijk dat deze kennis nog niet of nauwelijks gebruikt wordt in organisaties. Doe er dus je voordeel mee! Wil jij een eerste idee krijgen van jouw eigen erfelijke aanleg voor promotie of preventie, maak dan hieronder deze eenvoudige test.

De preventie- of promotietest

Vragen

1: Ging je in je jeugd over de grens van wat je ouders toereerden?

1	2	3	4	5
(bijna) nooit	_____	soms	_____	heel vaak

2: Hoe vaak heb je doelen in je leven bereikt die ervoor zorgden dat je helemaal enthousiast werd om nog meer te bereiken op dat gebied?

1	2	3	4	5
(bijna) nooit	_____	soms	_____	heel vaak

3: Hoe vaak gehoorzaamde je de regels en richtlijnen die door je ouders waren opgelegd?

1	2	3	4	5
(bijna) nooit	_____	soms	_____	heel vaak

4: *Gaat het je goed af om nieuwe dingen te proberen?*

1	2	3	4	5
(bijna) nooit	—————	soms	—————	heel vaak

5: *Niet voorzichtig genoeg zijn, heeft mij weleens in de problemen gebracht.*

1	2	3	4	5
(bijna) nooit	—————	soms	—————	heel vaak

6: *Ik heb weinig hobby's of activiteiten gevonden in mijn leven die mijn interesse hebben gewekt of die mij hebben gemotiveerd om er moeite in te steken.*

1	2	3	4	5
heel erg oneens	—————	—————	—————	heel erg eens

Scores

1. 1 = 5 2 = 4 3 = 3 4 = 2 5 = 1

2. 1 = 1 2 = 2 3 = 3 4 = 4 5 = 5

3. 1 = 1 2 = 2 3 = 3 4 = 4 5 = 5

4. 1 = 1 2 = 2 3 = 3 4 = 4 5 = 5

5. 1 = 5 2 = 4 3 = 3 4 = 2 5 = 1

6. 1 = 5 2 = 4 3 = 3 4 = 2 5 = 1

Uitslagen

Tel de cijfers van vraag 1, 3 en 5 bij elkaar op. Dit is je preventiescore: 3 is laag – 15 is hoog.

Tel de cijfers van vraag 2, 4 en 6 bij elkaar op. Dit is je promotiescore: 3 is laag – 15 is hoog.

‘Glenn deugt. Dit boek is goed. Lees het. Of koop het ten minste.’

Harry Starren | Adviseur van besturen en bestuurders

Heb jij het onstuitbare gevoel dat je werk zoveel beter en leuker kan? Voor jezelf en voor je collega's? Werk doen waar je je sterk bij voelt. Vruchtbare vergaderingen waar je energie van krijgt. Plannen die daadwerkelijk ergens toe leiden. Moeiteloos meebewegen met de onstuimige ontwikkelingen.

Wat bepaalt het gedrag van mensen op hun werk? Wat motiveert de mens? Waarom doen we niet wat we denken?

Glenn van der Burg neemt je in dit boek mee langs drie krachten die het gedrag van mensen in hun werk bepalen. Door de kennis en inspiratie van prof. Rick van Baaren, krijg je toegankelijke en wetenschappelijke inzichten. Met de concrete 'doe'-opdrachten en tips kun jij als werkverbeteraar morgen niet alleen jouw werk maar ook dat van je collega's leuker, beter en effectiever maken.



UITGEVERS

www.s2uitgevers.nl



9 789492 528629 >