



Ambassadeurs over werken in de financiële wereld

Stuur op cultuur

Het New Financial Magazine stelt in ieder themanummer een Ambassadeur een aantal vragen over de nieuwe financiële wereld. Ditmaal Jeroen Bais, co-creator Next Step Factory.

TEKST JEROEN BAIS

Hoe ziet een ideale financiële sector er volgens jou uit?

Een sector waarin geld als middel wordt ingezet om waarde toe te voegen voor mens en milieu. Die ruimte creëert waarin mensen, organisaties en bedrijven elkaar ontmoeten om samen hun hoogste potentieel te kunnen ontwikkelen. Waarin technologie, processen en systemen facilitair zijn ingericht op het ontzorgen van de mens.

Zie jij dat de sector op weg is om dit ideaal te bereiken (met grote of kleine stappen) of is jouw ideaal een utopie?

De sector heeft de afgelopen jaren te maken gehad met meerdere ingrijpende veranderingen op het gebied van onder meer beloningsmodellen, economische ontwikkelingen en continu wijzigende wet- en regelgeving. De veranderingen vonden tegelijkertijd plaats. Toch bleken verschillende organisaties

in staat een fundamentele transitie door te voeren. Ze pasten zich aan met een bedrijfsmodel waarin systemen en regels ondergeschikt zijn aan een hoger (menselijk doel). In dat opzicht zijn er kleine stappen gezet.

Transformatie van een organisatie begint altijd bij transformatie van het individu. Ik denk dat ieder mens er naar streeft om een zinvolle betekenis te geven aan hun leven of dat van anderen. Voorwaarde is dat de cultuur van de organisatie het individu in staat stelt om een transformatie te kunnen maken.

Zodra de primaire levensbehoeften van een mens niet worden vervuld, acteert het individu op het niveau van overleven. Bij organisaties werkt dit op dezelfde manier. Als er sprake is van financiële instabiliteit is winst maken de primaire levensbehoefte. De focus ligt op het creëren van meer omzet tegen lagere kosten. Tijd, geld en focus om te innoveren of transformeren is er niet. Desondanks stelden veel, vooral grotere, organisaties ineens het 'klantbelang' centraal, terwijl ze de consequenties van zo'n transitie niet aankonden of konden overzien. Waarden als maatschappelijke betrokkenheid en eerlijk (of groen) vormden de nieuwe identiteit terwijl de focus van de organisatie in de praktijk lag op het reduceren van kosten.

Maar je kunt als organisatie niet maatschappelijk betrokken en eerlijk zijn, terwijl de eigen medewerkers er via de achterdeur massaal uitvliegen. Van de medewerkers die hun baan behouden wordt verwacht dat ze creatief en innovatief blijven meedenken in de wetenschap dat technologie en automatisering eerder vroeg dan laat hun werk ook overbodig maakt. Er is een cultuur ontstaan waarin medewerkers bang zijn voor veranderingen, bang om te worden afgerekend door managers of collega's. Mensen raken gewend aan een status quo waarin de vrijheid van een vast contract een gevangenis wordt en de menselijke maat een leugen is. Ze blijven lie-

ver werken in een organisatie die niet bijdraagt aan hun persoonlijk geluk, dan het risico te nemen om zonder inkomen te zitten. Logisch, het gaat immers om hun primaire levensbehoeften.

Uiteindelijk creëert de organisatie zelf (onbewust overigens) een cultuur waardoor de organisatie uit koers raakt. We zijn ons niet bewust wat voor behoefte we als individu én organisatie hebben. Daardoor lijkt het een utopie dat we op weg zijn naar een ideale financiële sector. Volgens Rutger Bregman zet een utopie de ramen van het denken open. Utopieën hebben geen pasklare antwoorden, maar stellen wel de goede vragen.

Welke taboes zie jij die zouden moeten worden opgeruimd om het ideaal te bereiken?

Het lijkt een taboe om het met elkaar te hebben over persoonlijk geluk of het belang van een goede bedrijfscultuur. Terwijl het geluk van medewerkers, zingeving en betrokkenheid juist de omgeving creëert die nodig is om met plezier naar je werk te gaan. Alleen dan kan je echt van dienst zijn voor je klanten.

Is het nodig deze taboes bespreekbaar maken, zichtbaar te maken? Wat levert het op, wat zijn de consequenties?

Er is vaak geen oog voor de cultuur van de organisatie, de onzichtbare onderstroom. Vergelijk in dat opzicht een organisatie met een ijsberg waarbij de structuur (strategie, rendement en activiteiten) het topje van de ijsberg is. De onderkant (80 procent) van de ijsberg is de cultuur. Deze bestaat uit tradities, overtuigingen, waarden ideeën en dro-

men. Het is de stroom onder water die de koers van de ijsberg bepaalt, niet de strategie. Medewerkers die we willen binden lopen weg, klanten die we willen vasthouden gaan naar de concurrent. Een betere cultuur levert tevreden medewerkers die op hun beurt tevreden klanten opleveren. Dit stelt een organisatie in staat een bijdrage te leveren aan een ideale financiële sector.

Welke tip zou je de huidige leiders in de financiële sector mee willen geven?

Wie je bent en waarvoor je staat is net zo belangrijk als de kwaliteit van de producten of diensten die je aanbiedt. Klanten kopen niet van je om wat je doet, klanten kopen van je waarom je het doet. Maak datgene wat zich onder de waterlijn afspeelt zichtbaar en stel vast welk soort leiderschap de organisatie nodig heeft. Zo goed als een mentor de transformatie van een organisatie het best kan begeleiden, zo goed is een crisisdirecteur in het organiseren van financiële stabiliteit.

Stuur op cultuur, verhoog de tevredenheid van de medewerkers dan zullen zij de tevredenheid van de klanten verhogen. Uiteindelijk leveren tevreden klanten een beter resultaat wat de organisatie in staat stelt om te innoveren en een bijdrage te leveren aan een ideale financiële sector.

Zijn er voorbeelden van leiders (binnen en buiten de sector) die jou inspireren? Waarom?

Mensen die zich niet hebben laten belemmeren door de perfectie van een utopie, zijn: Jack Vos (Luyten Adviesgroep), die zijn medewerkers in staat stelt zichzelf in alle vrijheid te ontplooiën en fundamentele keuzes mogen maken om zichzelf en ook de wereld verder te helpen. Jos de Blok (Buurtzorg) die een grote organisatie op succesvolle manier zelfsturend laat zijn. Tony Hsieh (Zappos) met 'geluk' als succesvol business model. En Ilja Klink (onderwijs) die haar eigen functie als rector overbodig heeft gemaakt. ■

**“HET IS DE STROOM ONDER
WATER DIE DE KOERS VAN
DE IJSBERG BEPAALT, NIET
DE STRATEGIE”**