

Podcast Green On

WERNER VAN HOREBEEK: In onze gezellige studio in Leuven mag ik het met collega Koen Verhaeghe uitgebreid hebben over het boek Green On, van Joris Janssen en Daan Dohmen, twee Nederlandse ondernemers die voor hun ondernemerschap inspiratie vonden bij de special forces. Welkom Koen.

KOEN VERHAEGHE: Dag Werner.

WERNER VAN HOREBEEK: Ik moet je eerlijk bekennen dat ik een beetje sceptisch was over het boek. Special forces, really? Wat kunnen die bijbrengen aan ondernemers? Maar hoe verder ik in het boek vorderde, hoe enthousiaster ik werd. In die mate zelfs dat ik concreet begon te kijken of en hoe we die tips en tricks ook in onze eigen organisatie zouden kunnen implementeren. Had jij ook dergelijke ervaring?

KOEN VERHAEGHE: Eigenlijk wel, maar dan vanuit een heel ander vertrekpunt. Net wat jouw scepticisme triggerde, wakkerde het eigenlijk bij mij mijn nieuwsgierigheid aan, om uiteindelijk dan toch te landen bij dezelfde vraag, namelijk hoe link je die special forces met het ondernemerschap? En dan nog eens in de context van zelfsturing. En de bijgaande subtitel, bovendien catch je genoeg om je te verleiden om het boek open te slaan, namelijk de leukste en meest productieve manier van werken. Eerlijk gezegd, wie is daar niet in geïnteresseerd? Een kleine tweehonderd pagina's, grote letters, zeer vlot leesbaar, dat speelt voor mij ook mee. Dan stond nog dat dankzij Green On Luscii, het snelst groeiende health tech bedrijf van Nederland, met de vierdaagse werkweek, met fulltime salaris voor iedereen, met Green On installeer je dus de kracht van de mensen boven de processen. Dat werkt overal en altijd. Dus duidelijk meer dan voldoende prikkels om dat boek dan toch eens ter hand te nemen.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek heeft een aantal lagen. Het vertrekt van heel concrete verhalen uit de wereld van de special forces, zoals hun stevig selectieproces, hun onboarding, enkele gewaagde, doch geslaagde missies. Uit die verhalen worden dan lessen getrokken. Zestien zogenaamde Green Ons. Die zijn verdeeld over vijf principes voor een onverslaanbare cultuur, samenwerken, flow, eenvoud, vertrouwen en aanpassingsvermogen.

KOEN VERHAEGHE: Klopt. Uiteindelijk gaat het boek dus over de gewenste bedrijfscultuur en hoe je die kunt bekomen door te sturen op waarden en op gedrag en de bijhorende gedragsafspraken. Het is wel op een heel bevattelijke manier voorgesteld en netjes in een structuur gegoten van die vijf principes en de zestien Green Ons. Door de principes telkens te vertrekken vanuit een anekdote en ervaringen van die special forces, word je ook nog eens binnengetrokken in een leefwereld. Dat vond ik wel boeiend.

WERNER VAN HOREBEEK: Laat ons een paar van die belangrijke Green Ons dan even onder de loep nemen, Koen. Onder samenwerken vind ik zowel de eerste, werk met rollen, als de tweede, beslis als minimal viable group, heel belangrijk en inzichtsvol. Jij ook?

KOEN VERHAEGHE: Ja, ik vond dat absoluut. Ik merk ook meteen dat het een tweeledige vraag is, dus we gaan dat ook in twee delen. Om dus in te gaan op het eerste deel van je vraag, samenwerking, kan ik al meegeven dat uiteindelijk niets nieuws is onder de zon, dat je werkt met rollen, dat dat heel veel voordelen met zich meebrengt, meer voordelen dan dat je eigenlijk zou werken met functies. Dus ook in Green On wordt die kaart zeer duidelijk getrokken. Als special force militair kun je dus meerdere rollen vervullen. Ze hadden het over snipers, target spotters, winchman(0:04:11)

informant. Dus in plaats van te werken met overkoepelende functies, werk je met rollen. Elke rol heeft een naam en vooral een duidelijk doel en verantwoordelijkheden. Je wijst dus personen toe aan die rol en je zorgt er vervolgens voor dat ze die rol, en nu komt eigenlijk het belangrijkste, zoveel mogelijk autonoom kan functioneren zonder op anderen te hoeven wachten. Dit is eigenlijk essentieel bij die rolverdeling. Dat is een heel belangrijk element. Zo leg je dus de basis van die Green On principes. We merken uiteraard dat hier heel wat parallellen te trekken zijn met de principes van de holocratie. Er wordt ook gesproken over een rolverdeler, die draagt dan de rol om rollen toe te bedelen aan andere medewerkers. Bij Lusci, de organisatie die gebruikt wordt als voorbeeld, na het lezen van het boek, had je dat waarschijnlijk ook wel nodig, zo een rolverdeler, want ze hadden al meer dan 250 rollen. Dus dan heb je die wel effectief nodig.

WERNER VAN HOREBEEK: Dat is wel de moeite.

KOEN VERHAEGHE: Je had nog een tweede deel van jouw vraag. Dat ging over de minimum viable groups. Dat gaat dus eigenlijk over het wegstappen van de vergadercultuur. Dus het wegstappen van het veelvuldig overleggen. Daar daagt Green On eigenlijk de mensen uit om met een zo klein mogelijk groep tot een oplossing te komen. Hele kleine teams. Is dat één persoon, zoveel te beter, dan is dat slechts één persoon. Zijn dat er twee of drie, even goed, maar een zo klein mogelijk team om tot die beslissing te komen. Dus het kleinst mogelijke team noemen ze dan een minimum viable team. Ook dat, onder ons verteld, lijkt echt wel een beetje op de structuur van de cirkels binnen de holocratie. Dan levert hij nog twee toverspreuken van wat heb jij nodig en is het veilig genoeg om te proberen? Met deze twee spreuken, zo noemen ze toch, creëer je dus een cultuur waarin mensen niet bang zijn om zelf besluiten te nemen. De snelheid in het bedrijf stijgt omdat je niet meer hoeft te wachten. En zo leg je dus de basis van die Green On organisatiestructuur.

WERNER VAN HOREBEEK: Na samenwerken is het tweede principe flow en dat vertalen de schrijvers als geconcentreerd je ding kunnen doen, focus bewaren, in het moment zijn. Maar hoe doe je dat in tijden waar de afleiding om de hoek loert? De SLLS-methode van de special forces brengt dan soelaas, maar wat houdt die in, Koen?

KOEN VERHAEGHE: Daar had ik het even moeilijk mee. Flow gaat hier dus inderdaad over meer focus en de focus bewaren. Ze lanceren daar effectief de SLLS-principe. Dat gaat dus over stop, dus eventjes stilstaan bij wat je doet, de L van look, kijk om je heen, de L van listen, luister naar de omgeving, de S van smell, ruik jouw omgeving. En herbegint met de job waarmee je bezig was. Dus ik moet eerlijk bekennen dat deze aanpak bij mij niet echt werkt. Ik heb dat geprobeerd en dat levert eigenlijk niets op. Ik kan mij echter wel inbeelden dat dat in de hyper gefocuste wereld van de special forces, dat zo een kort interval van rust daarna de focus terugbrengt of aanscherpt. Ik associeer flow echter veel meer met een state of mind, waarin men zich bevindt als de uitdaging waarmee je bezig bent, volledig spoort met jouw vaardigheden. Flow is waar jouw skills machten met de challenge, las ik ooit. Dat vond ik eigenlijk een zeer treffende weergave. Eenmaal in de flow is er geen tijdsbesef meer.

WERNER VAN HOREBEEK: Weet je wat de Japanners Ikigai noemen? Het samenvallen van die twee dingen. De auteurs introduceren ook zogenaamde accountability partners als een probaatmiddel om die focus te bewaren. Hoe werkt dat dan precies?

KOEN VERHAEGHE: Dat focus lastig is om te houden, weten we eigenlijk allemaal. Wat daarbij helpt, zo schrijven we, is urgentie creëren. Dat is handig. Dan geven ze een aantal voorbeelden hoe je urgentie zou kunnen creëren. Eentje ervan, zeer kenmerkend vanuit de militaire sfeer, is een gezamenlijke vijand. Past iets minder bij wat wij aan het doen zijn. Intern en extern harde deadlines opleggen voor een bepaald einddoel, creëert ook een urgentie. Het derde voorbeeld, en daar was ik

eigenlijk het meest van gecharmeerd, was het principe van accountability partners of buddy's. Dat past ook, in mijn aanvoelen, heel goed bij kennisorganisaties die die zelfsturing omarmen. Die accountabilitypartners gaat over collega's die elkaar helpen, bijvoorbeeld door samen de week te beginnen en heel bewust stil te staan bij wat er vorige week gebeurd is en wat de doelen voor de komende week zijn. Dus zo een goede buddy vraagt eigenlijk heel scherp door waarom sommige dingen wel en niet gelukt zijn. Neem daar zeker een vast moment in de week voor om daar even bij stil te staan wat je gedaan hebt, wat gaat en wat niet gaat. Dat hoeft niet lang te duren, een half uurtje, elk vijftien minuutjes, maar wel elke week. Bij voorkeur begin van de week of op een maandag of op een vrijdag, dat kies je dan eigenlijk zelf. Het is dus heel duidelijk gebleken dat als je het straks aan iemand moet uitleggen en zeker als dat een collega is, wat je gedaan hebt of wat je zal doen, dat dat een hele sterke reden is om gefocust te werk te gaan, want de volgende week zit je opnieuw samen met die collega. Persoonlijk vind ik dat principe van die accountability best wel een hele goede. Je leert volgens mij dan ook jouw collega veel beter, het werk dat de collega allemaal verricht en ongetwijfeld versterkt het ook de connectie. Ik ben nog op zoek naar een goede buddy voor mezelf.

WERNER VAN HOREBEEK: Ik heb er een gevonden in de organisatie waar ik dit nu al eens voor twee, drie weken al aan het toepassen ben om te kijken wat het oplevert. Ik moet zeggen dat het een heel positieve ervaring is tot nu toe.

WERNER VAN HOREBEEK: Less is more lijkt de rode draad van het derde principe eenvoud. Geen uitgebreide strategieplannen, maar helder geformuleerde doelen, purpose, met behulp van strategiedoelstellingen. Ik begreep dat jij dat ook heel belangrijk vond?

KOEN VERHAEGHE: Dat was ook eentje dat mij enorm aansprak. Dat een doel helder moet geformuleerd worden, is een evidentie. De bijpassende strategiestellingen kon mij dus echt enorm bekoren vanwege de eenvoud. En om het meteen praktisch te maken, we verkiezen bijvoorbeeld bestaande klanten boven nieuwe klanten.

WERNER VAN HOREBEEK: Je formuleert jouw doelstelling eigenlijk door middel van een tegenstelling waar je juist tussen kan kiezen.

KOEN VERHAEGHE: Juist. En dat helpt enorm. We verkiezen bestaande klanten boven nieuwe klanten. Je kunt het ook omkeren, wat het best past bij uw organisatie. We verkiezen bestaande klanten boven nieuwe klanten, bijvoorbeeld om aan te geven dat alle inspanningen om bestaande klanten de correcte service aan te bieden de goede insteek is. Bij tijdsdruk en kwaliteitsissues gaan bestaande klanten dus voor. Zo een strategiestelling helpt daar enorm bij. Strategiestellingen worden best nog aangevuld met meetbare kernwaarden en dan wordt het pas echt krachtig. Dus nemen we hetzelfde voorbeeld, we verkiezen bestaande klanten boven nieuwe klanten en streven naar een retentiegraad van 100% bijvoorbeeld. Dat is meetbaar. Daarnaast spreken ze ook van zorg in uw organisatie, dat er nee kan gezegd worden en dat ook daadwerkelijk iedereen dat doet als de situatie daarom vraagt. Dus het gaat eigenlijk intrinsiek over het recht om nee te zeggen en zo enkel de dingen te doen die echt van waarde zijn. Dat connecteert opnieuw met die strategiestellingen. Zo hou je dus de zaken eenvoudig en creëer je nog meer focus. Uiteraard geef dan altijd zelf het goede voorbeeld en leg ook uit waarom je dingen doet en waarom niet. Maak bijvoorbeeld zeker niet de fout om in andermans agenda te zitten knoeien en daar meetings bij aan te vullen. Het is zo vlug gebeurd dat je er eigenlijk vaak niet meer bij stilstaat.

WERNER VAN HOREBEEK: Die strategiedoelstellingen helpen inderdaad ook bij dat helpen nee zeggen, omdat je daar zelf kan naar verwijzen, van dit past minder binnen die strategiestelling, ik zeg nee daarom?

KOEN VERHAEGHE: Absoluut, het is jouw leidraad bij de keuzes die je maakt, zeer zeker. Zorg ook voor voorspelbaarheid in je organisatie, door eigenlijk standaard processen te structureren en expliciet te maken wat mensen mogen verwachten. Zorg dat deze vooral herkenbaar zijn en dat ze een vast patroon volgen, bijvoorbeeld hoe vraag je feedback aan? Hoe verloopt het feedback proces? Dat klinkt misschien vreemd, maar als de processen het juiste patroon volgen, ontstaat er eigenlijk creativiteit, omdat je echt energie overhoudt om je aan de inhoud te kunnen wijden en niet meer aan het format. Dat is ook een van de interessante tips die in het boek staan.

WERNER VAN HOREBEEK: Het vierde principe is vertrouwen en daar hebben de schrijvers het over de kernwaarden van een organisatie. Ook het stukje waar je al over sprak, over cultuur. Zeker bij het selectieproces zijn ze van niet te onderschatten belang, maar ik denk ook voor alle andere aspecten van ondernemerschap. Het is ook een van jouw stokpaardjes, Koen, waarom precies?

KOEN VERHAEGHE: Het is inderdaad een van mijn stokpaardjes. We weten allemaal dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat, een waarheid als een koe. Het is al vaak een uitdaging om vertrouwen te creëren in een kleine groep, laat staan in een grote organisatie. Het fundament moet echt goed zitten en dat begint bij de kernwaarden en de bijhorende gedragsafspraken. De juiste mensen zijn net die mensen die dezelfde waarden nastreven. Het is daarom van cruciaal belang om op die waarden ook te selecteren. Het maakt er het leven van de recruiter helemaal niet gemakkelijker op. Zeker al niet in de huidige tijden van de war for talents, waar talent duidelijk gewonnen heeft. Vaardigheden kun je aanleren, waarden is een heel ander verhaal. Dus juist die mensen vinden en binden die jouw waarden en normen delen, maakt het verschil uit op korte, midlange en lange termijn. Dus weest daar bij het recruitmentproces bijzonder streng op. Zij zullen veel vaker de juiste beslissingen nemen en de organisatie vooruit sturen. Hanteer dus echt een heel strak selectieproces en begin met de definitie van je kernwaarden om vast te stellen welke normen en waarden dat die kandidaten echt moeten onderschrijven.

WERNER VAN HOREBEEK: Het gaat denk ik om attitude van mensen? Waarden zegt iets over welke attitude ik ten opzichte van problemen heb of ten opzichte van uitdagingen of ten opzichte van collega's.

KOEN VERHAEGHE: Het is uw kompas. De waarden zijn uw kompas, zowel als persoon als als organisatie, dus die match moet echt heel goed zitten.

WERNER VAN HOREBEEK: Wat overigens ook helpt om het vertrouwen binnen organisaties te versterken, schrijven de auteurs op basis van hun eigen ervaring, is het vieren van fuck-upmomenten. Hoe kijk jij daar tegenaan, Koen?

KOEN VERHAEGHE: Vertrouwen opbouwen doe je met een open cultuur, waar geen ruimte is voor politieke spelletjes en gekonkel in de achterkamer. Dus fouten mogen en kunnen toegeven is essentieel. Net als elkaar openlijk feedback geven, zowel positief als negatief. Dat zijn de manieren om een cultuur van vertrouwen in jouw organisatie te krijgen. Dus denk na over het invoeren van rituelen die dat ondersteunen. Een ritueel om dat te ondersteunen, is bijvoorbeeld de fuck-up of the month, waarin je de fouten viert. Persoonlijk of team, maakt niet uit. Je kunt ook denken aan een soort kluis waar fouten in zitten. Of een soort reward systeem, een medaille of een batch systeem, whatever, om mensen openlijk te waarderen voor wat ze doen. Dus het installeren van die rituelen onderbouwt ook het vertrouwen binnen een organisatie.

KOEN VERHAEGHE: Nog een laatste Green On om het af te leren. Green On 13 onder het principe aanpassingsvermogen heeft het over mentale weerbaarheid. Dat is gemakkelijker gezegd dan

gedaan, denk ik dan. Opnieuw twee vragen daarbij, hoe pak je dat zelf aan en hoe zorg je voor mentale rust op organisatieniveau?

KOEN VERHAEGHE: Aanpassingsvermogen en mentale weerbaarheid is inderdaad geen gemakkelijker, dat is een moeilijke. Om mentaal weerbaar te zijn en tegenslagen te overwinnen, of helder en creatief te kunnen denken, is het vooral nodig dat je je hersenen in je bovenkamer voldoende rust geeft en dat er ruimte is voor zelfontwikkeling. Rust in jouw hoofd bereik je dus niet alleen door ganse dagen door te buffelen. Je moet dus heel bewust vrije ruimte inbouwen. En dat is voor elk een van ons anders. Nogal heel vaak poppen dan termen op als mindfulness, yoga, meditatie. Voor mij werkt dat niet. Voor sommigen werkt dat zeer rustgevend, maar voor mij niet. Al eens geprobeerd en niet gelukt. Ik vind die rust in mijn hoofd eigenlijk door terug te vallen op mijn hobby. Dus tijdens het uitvoeren van mijn hobby heb ik momenten van pure flow. Daar hadden we het daarnet al eens over. Ik denk dan aan niets meer. En ik ben een geheel met de afdaling waar ik van dender(0:17:58). Een drietal van die afdalingen, ergens verspreid in Europa, ken ik eigenlijk uit mijn hoofd, bocht per bocht. Ik kan dat zo oproepen in mijn hoofd. Het lijkt alsof dat ik die afdaling bezig aan het doen ben en als ik heel die afdaling afwerk, dan creëer ik rust in mijn hoofd. Omdat ik dan eigenlijk kan teruggaan naar die exacte belevenis op het moment dat ik het werkelijk uitvoer. Meestal volstaat vijf minuten, maar ik heb geluk, die afdaling duurt in totaal twintig minuten, dus ik heb nog buffer mocht het echt nodig zijn. Dat is persoonlijk. Als je dat dan projecteert op team of op organisatieniveau, is dat natuurlijk een uitdaging van een heel ander niveau. One size fits all, dat bestaat niet. Dus je hebt dus als organisatie een portfolio nodig van typen van rustmomenten. Dat kan eventueel de oplossing zijn. Het kan bijvoorbeeld de keuze voor een vierdaagse werkweek zijn, of gerichte ingebouwde rustmomenten, stilte, ruimtes, noem maar op. Dus je moet dus wel nadenken over zo een portfolio van rustmomenten. En zorg dus in elk geval voor eenieder van ons dat je op gepaste tijden die rustmomenten inbouwt en denkt over die zelfontwikkeling. Dat is eigenlijk de kernboodschap als het gaat over mentale weerbaarheid.

WERNER VAN HOREBEEK: Voor mij is het duidelijk dat er uit de aanpak van de special forces heel wat nuttigs te destilleren valt voor ondernemers. Wanneer moeten mensen naar dit boek grijpen volgens jou, Koen?

KOEN VERHAEGHE: Mijn inzien is dat het boek past in het rijtje van de trends die zich natuurlijk al heeft aangekondigd, dat van de zelfsturing. Er is geen toverformule voor zelfsturing. Voor elke onderneming is dat een authentieke invulling, eentje die eigenlijk voor alle DNA van de onderneming zo goed mogelijk capteert. Alle DNA in de wereld bestaat uit dezelfde vier balblokken, de basenparen, ik kan het niet laten, toch een beetje terug naar mijn opleiding. Toch zijn de verschillen heel groot als je kijkt naar de uiteindelijk verschijning van de verschillende organismes in de natuur. Zo kijk ik eigenlijk ook naar zelfsturing. De bouwblokken zijn eerder beperkt, maar de combinatie is bijna ontelbaar, dus ook de verschijningsvorm. Om daar wat zicht op te krijgen, is het verdiepen in een paar werken en spreken met mensen met wat ervaring echt van heel grote waarde. Het is dus eigenlijk in dit licht dat ik Green On aanbeveel. Een boek tussen de andere, aanvullend vanwege de originele insteek van de special forces. Er staan bijzonder praktische handvaten in vermeld die je dankbaar kan gebruiken als je morgen al aan de slag wil met dit concept. Ik wil ook meegeven van eens te luisteren naar de andere podcast van mijn collega Bruno Van de Castele, over No Rules Rules, boek van Reed Hastings en Erin Meyer, zelfde kanaal, min of meer hetzelfde onderwerp. En dan om af te sluiten herhaal ik zeer graag de zin waar het boek zelf mee afsluit, zet een stap.

WERNER VAN HOREBEEK: Bedankt Koen voor deze podcast.