

DE WETEN-DOEN KLOOF

**DOEN WAT LOGISCH LIJKT, IS NIET VANZELFSPREKEND
PERSOONLIJK EN ALS ORGANISATIE IS ER EEN POTENTIELE KLOOF**

2017

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

WAAROM WE WEL WETEN WAT GOED IS, MAAR ER NIET TOE KOMEN?

“Doing what is obvious, is not so easy”, zegt David Maister in zijn boek *Strategy and the Fat Smoker*, waarin hij de vergelijking maakt tussen invoering van strategie, beleid en werkafspraken en het gedrag van de veel te dikke roker. We weten wat goed is en wat niet. We weten hoe gezonder te eten, te leven. En toch valt het ons moeilijk daar consequent naar te handelen, ... toch valt het ons moeilijk onze voorgenomen strategie uit te voeren.

Dat is een eeuwenoud ding. Ons brein namelijk is meer gemaakt voor korte termijn gewin dan voor lange termijn hogere opbrengst. Dat maakt dat ‘goede voornemens’ een bijklank hebben gekregen. We glimlachen er vaak al bij wanneer we het zelf uitspreken dat we vanaf nu meer gaan sporten.

Zo is het ook met hele logische en noodzakelijke en zelfs met elkaar overeengekomen werkafspraken in een organisatie. Een bank wil zijn basis administratieve verplichtingen op orde hebben, want goed voor de klant, goed voor het bedrijf, geen gedoe met de toezichthouders en geen negatieve pers. ... Appeltje eitje denk je dan, gaan we doen! En wat denk je ... negen maanden later ... ?

Een bouwonderneming maakt het tot strategie om op een andere wijze hun calculaties uit te voeren. Rendabel werken is uiteindelijk belangrijker dan zoveel mogelijk werk binnenslepen met te hoge kortingen. Logisch toch? ... Appeltje eitje ... gaan we doen! En wat denk je ... wat is 12 maanden later het belangrijkste agendapunt ... ?

In onze vorige nieuwsbrief over *Efficiënte Organisaties* spraken we over “de menselijke maat”, een manier om te zeggen dat ons cognitieve brein het aflegt tegen het “savanne brein”. Daarom stellen we klimaatbeleid uit. Daarom doen we eerst het korte termijn urgente of verleidelijke dingen en dan pas ... als we er toe komen

Hoe kun je dan bijsturen met het weten-brein als het doe-brein je altijd te snel af is?

We weten hoe het moet ... **Urgentie** (als ik niet, dan gaat het mis ...), **inspiratie** (zou het niet mooi zijn als ...) en **persoonlijk belang** (wat heb ik er aan ...) spelen een grote rol. Dus hoe meer je dat kunt creëren voor je medewerkers en ook voor jezelf, des te makkelijker de discipline in het doen ontstaat.

Aanvullend geldt in organisaties dat 1) het maken van **heldere afspraken**, het geven van context waarbinnen het werk plaatsvindt, het aangeven van het belang, het noemen van een einddatum en het in kaart brengen van risico's en 2) sturen op **discipline en resultaat** opdat zaken worden afgerond. Alles is goed doordacht in de notities en plannen van grote bedrijven.

De kloof tussen werk en is dus niet te sturen met woorden en beleidsplannen. Zelfdiscipline, het consistent dagelijks kunnen volharden, consequent kunnen uitvoeren is moeilijk voor de meeste mensen.

Er komt steeds een beetje meer zicht op de werking van ons brein, ook in dit soort van dingen. Managementauteurs maken meer en meer gebruik van deze inzichten. Daarom hier een paar aspecten die opgang lijken te doen om de KLOOF te helpen dichten. Wellicht geeft het je een stukje van de legpuzzel.

Allereerst is het van belang dat je accepteert dat je twee 'brein-systemen' hebt die elkaar flink in de weg kunnen zitten. Het cognitieve brein die bepaalt het weten en het limbisch brein die bepaalt het voelen en doen. Het 'doe-brein' is intuïtief en heel snel. Reageert onmiddellijk op triggers en doet veel onderbewust, vanuit opgebouwde patronen en emoties. Oh dat was leuk doe ik weer zo ... , leidend tot automatismen. We weten dat automatismen in ons gedrag moeilijk te corrigeren zijn, maar dat het wel kan. En het lastige ervan is dat het alleen kan via het 'weten-brein', die het 'doe-brein' korter aan de teugels houdt, of wel dagelijks ter plekke bij de te verrichten handeling gaat meesturen. En dan helpt het wanneer het 'weten-brein' vooraf alvast patronen helpt definiëren die het 'doe-brein' dan onmiddellijk herkent en dan zichzelf leert triggeren en wellicht zelfs corrigeren. Dit roept op dat moment urgentie (het moet, want ...) op en onderbewust reageren we sneller op de tevoren reeds bedachte handelingen.

Wat, Als ...

Ik neem mezelf voor vanavond te gaan sporten. Ik weet dat het goed voor me is en als ik het niet doe dat ik de kans op ziek worden vergroot (urgentie). De confrontatie met jezelf vraagt dan om te zeggen ... ik weet dat het me lastig gaat vallen om het consequent vol te houden (zelfdiscipline). Dan zeg ik nu tegen mezelf en schrijf dit ook in steekwoorden op om mezelf ermee te kunnen confronteren ... wat als iemand me belt voor een borrel, ... wat als iemand zegt met me uit eten te willen, ... wat als ik spontaan iemand tegenkom die ik al lang niet meer heb gezien, ... wat als ik voel dat ik te veel afleidingen om me heen zie, ... wat als ik er tegenop zie om straks de douch uit te moeten zemen ... ;-). Door de Wat-Als-combinaties tevoren te doordenken, wordt het een onderdeel van je 'doe-brein' want die herkent de situaties die je eerst doordacht hebt, op het moment dat ze optreden. Daarmee ontstaat er sturing op het primaire doel in het moment van de 'verstoring'. Deze vorm van sturing door je 'weten-brein' is er anders niet. (Dan maken we ons handelen later kloppend bij de onderbewust gekozen praktijk en vaak geloven we ons eigen verhaal of smoesje dan ook nog).

Nu vertalen we dit naar bedrijfssituaties. Hier is het van belang om werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren opdat de opdrachten worden uitgevoerd binnen het bedachte (strategie)plan. Delegeren bedoelen we hier in brede zin: jij als manager vraagt iets aan je mensen, en ook collega's vragen elkaar iets te doen.

De spelregels van delegeren (of iemand iets vragen te doen) zijn:

DUIDELIJKHEID VOORAF

- Vertel wat je wilt bereiken met je vraag en **waarom**.
- Vertel waarom het ook voor de andere van waarde is dit te helpen bereiken.
- Check of de ander het ook van waarde vindt.
- Vertel wat de consequentie is als het niet lukt.

DE TAAK EN HET RESULTAAT

- Zorg dat de te delegeren taak duidelijk is.
- Vraag de ander jouw verzoek, vraag naar een activiteit te herhalen, liefst kort op schrift.
- Stel vast welke resultaten verwacht worden, door heel nauwkeurig te benoemen welke eisen je stelt aan de output. Hoe ziet het er dan uit? En wat is er klaar als het klaar is.

DE DELEGERENDE LEIDER (of collega) DRAAGT DE VERANTWOORDELIJKHEID, inclusief DE BEVOEGDHEID OVER

- Beoordeel de bereidheid en bekwaamheid bij de ander.
- Geef bevoegdheden behorend bij de taak, door deze heel duidelijk te maken dat er zo en zo gehandeld kan of moet worden als

VOORTGANG

- Spreek wijze van voortgangsoverleg af. Wanneer, hoe vaak, regelgrenzen.
- Bespreek wat er mis kan gaan of anders kan lopen ... Wat-Als ... en benoem tevoren zoveel mogelijk situaties en hoe dan te handelen.

VRIJHEID EN WAARDERING LEIDENDE TOT GEVOEL VAN ZEKERHEID BIJ DE ANDER

- Geef als delegerend manager (of collega) vervolgens de ander de vrijheid voor het bepalen van de beste manier van uitvoeren.
- Waardeer en complimenteer gedrag in lijn met bovenstaande expliciet en veelvuldig.

Is dit dan niet micro management? Kost dit niet heel veel tijd? ... hoor ik je denken. Kijk ... daar gaat je 'doe-brein' met je aan de haal. Nee, dit kan heel kort en krachtig. Het is DE VOORWAARDE die nodig is om met elkaar tot grote snelheid van werken te komen. En dat doe je vooral door met respect voor ieders kennis en kunde, tijd te investeren in het begin! Omdat ons brein er anders met ons van doorgaat in de drukte van alle dag en alle prikkels om ons heen.

We werken hierna uit hoe een Wat-Als plan er uitziet voor een wat grotere activiteit.

Stap-1: Wat is het doel?

Wij willen onze communicatie op de afdeling verbeteren.

Stap-2: Wat moeten we heel goed doen om dit doel te bereiken?

Wij moeten voor dit doel in kaart brengen welke vormen van communicatie we hebben en voorbeelden verzamelen waarop het mis loopt. Teven moeten we dan nadenken over nieuwe vormen voor het praktische overleg opdat we tijd en aandacht hebben voor elkaar.

Wij moeten proberen de essentie te blijven zien en niet overspoeld te raken door onnuttige informatie.

Stap-3: Welke activiteiten van wie en wanneer worden daarvoor gevraagd?

Per subdoel uit stap-2 werk je deze nu heel concreet uit.

Iedereen maakt een overzicht van voor hem of haar relevante communicatie momenten en vormen die niet zo lekker lopen en geeft suggesties. In te leveren voor de 1^e van de nieuwe maand bij Willem. Willem maakt een overzicht dat we bespreken op vrijdag.

Om het overspoeld raken door informatie, denk ik als collega eerst goed na of ik het breed moet delen of niet.

Stap-4: Wat-Als!

Als Willem van iemand geen input ontvangen heeft, rappelleert hij één keer.

Als er niet gereageerd wordt door de collega's, is deze uitgesloten van de bijeenkomst.

En als ik dat dan wel besluit informatie met iedereen te delen, dan zorg ik ervoor dat ik in de begeleidende email altijd kort de essentie en het waarom van het verspreiden toelicht, door me zelf de vraag te stellen, hoe maak ik het begrijpelijk en makkelijk te lezen voor mijn collega's.

Het lijkt haast te simpel voor woorden en daarom doen we dit meestal maar niet. We zijn geneigd te denken dat de collega het wel zal snappen dat En in de drukte van alle dag loopt het dan vervolgens mis. Daarom is dit o zo simpele trucje een mechanisme dat snel veel winst oplevert. Het vraagt echter wel een **onderlinge gedragsafspraken**, namelijk dat "iemand iets vragen altijd zorgvuldig moet en een beetje tijd mag kosten om het met precisie te kunnen doen, waardoor de slaagkans met sprongen toeneemt". En deze manier van delegeren toepassen is een gedragsverandering op zich voor veel mensen, zeker in grote organisaties!

Onlangs vroeg een manager ons ... ik heb ze alle vrijheid gegeven, ze zijn slim en hoog opgeleid, waarom doen ze nu niet eens gewoon wat ik ze vraag en wat bij hun job hoort? Onze eerste vraag was natuurlijk ... goh ja vreemd eigenlijk, vertel eens HOE heb jij het hen gevraagd eigenlijk? Je voelt het antwoord al ... het was niet meer dan een opdracht, zonder de hier beschreven spelregels. Niet dat de mensen zich er te goed voor voelden of zich niet gemotiveerd voelden, nee niets van dit alles. Welwillende goede mensen. Maar de impliciete onduidelijkheid over de opdracht en het niet gewend zijn met elkaar om tot precisie te komen, maakte dit voorbeeld mogelijk.

Eigenaarschap nemen ipv krijgen.

"Maar zo werken wij hier niet en ik ben geen leidinggevende dus kan ik ook niet helpen dat het hier zo loopt ...". Ook dit is een letterlijke zin uit het gesprek op een afdeling bij een grote klant van ons. Het is nog een ander aspect van de 'Weten-Doen'-kloof. Namelijk de professional in de slachtofferrol. Sorry voor het woord, we bedoelen dat iemand afhankelijk gedrag gaat vertonen, zonder zelf verantwoordelijkheid te nemen. Niet verantwoordelijk voelen voor het hele bedrijf, nee dat kun je nooit, maar verantwoordelijkheid nemen voor jezelf als professional, als vakman en vakvrouw. Je mag je als professional nooit als '1000-dingendoekje' laten gebruiken. Je bent hiërarchisch dan wellicht niet een gelijke, maar wel gelijk als mens die wil bijdragen. Dat betekent dat je opstaat en de condities gaat regelen om de gevraagde taak wel goed uit te kunnen voeren. Je vraagt naar de context, het waarom en de afhankelijkheden en je vraagt naar expliciete bevoegdheden om een specifiek gedefinieerd resultaat neer te kunnen zetten. Dat is professioneel en dat is een professional met impact die respect afdwingt. Eigenaarschap noemen ze dat dan. Maar wel vanuit stevigheid, trots en zelfrespect.

Dus gelden voor ons allemaal min of meer (want onze karakters verschillen in de mate van zelfdiscipline) de volgende **leefregels** om dingen te doen waarvan we weten dat het goed voor ons is:

- Accepteer dat weten wat goed is niet vanzelfsprekend leidt het juiste handelen.
- Bouw als het even kan aan vergroting van de urgentie.
- Dwing jezelf tot het maken van heldere afspraken en neem en claim daar tijd voor. Maak er een gewoonte van.
- Beeld jezelf tevoren zoveel mogelijk Wat-Als-situaties in, om je 'doe-brein' te voeden met automatismen, voordat je gelijk aan je activiteiten start.
- Accepteer dat, ondanks dat je dit allemaal wel weet en verder zelf kunt bedenken, je veelal een ander, een collega, een leidinggevende nodig hebt voor de toepassing hiervan. Dus organiseer dit met elkaar!

ORGANISATIES BESTAAN UIT MENSEN DIE ALLEMAAL GROTENDEELS ONDERBEWUST HANDELEN.

“Cultuur eet je strategisch plan nog als een ontbijtje”, is de beroemde uitspraak van Edgar Schein, in zijn standaardwerk *Organizational culture*. Want in systemen en structuren van organisaties werken dezelfde mensen met de dezelfde breinposities zoals we hiervoor beschreven voor de manager en de professional.



“Culture eats Strategy for breakfast”

Daarom is er zo weinig echt goede literatuur over het waarmaken van resultaat. Veel boeken gaan over strategie en visie en analyseren van de markt en je organisatie. Maar analyseren is “weten” en is geen “doen” zo lezen we hiervoor al. Net als voor het individu, geldt ook voor organisaties dat **de automatismen en routines voeden** enorm kan helpen. Het collectieve gedrag in een organisatie. “Zo doen wij het hier”.

Leefregels laten een organisatie meer automatisch de goede dingen doen. We gaan onderstaand verder in op praktische leefregels voor hoogpresterende organisaties en hoe deze te verkrijgen.

Het beste boek op dit vlak is wellicht *Execution* van Bossidy & Charan, waar de volgende leefregels voor het management worden bescheven:

- Discipline in DENKEN (focus op afgesproken resultaten) en DOEN (volharding op realisatie) door grote persoonlijke betrokkenheid bij de organisatie en haar klanten.
- Zorg voor verbinding tussen ideeën, visie en actie. Dat betekent: consequente doorvertaling van strategie en ambities naar concrete doelen en subdoelen die worden belegd bij functionarissen.
- Werk aan teamvorming om “alle mensen te inspireren de doelstellingen op elk niveau te bereiken”. Stuur op het aangaan van commitments met elkaar.
- Volhard in het “afmaken” van de acties, projecten en taken zodat concrete resultaten zichtbaar zijn. Laat mensen met “afmakerskwaliteiten de leiding nemen hier”.

- Stuur kort-cyclisch als managementstijl, wekelijks, tweewekelijks, maandelijks, drie-maandelijks. Dat dingen niet lukken is niet het ergste, waaróm het niet lukt vraagt om het dappere gesprek met elkaar.
- Bespreek rigoureuus het 'hoe en wat' met alle teams, gericht op het verkrijgen van de oprechte feedback over de werkprocessen en verbetermogelijkheden. *"Confront with the brutal facts"*.

Cultuur laat zich direct beïnvloeden door leefregels.

Het is dan ook zeer goed mogelijk om cultuur te veranderen, zelfs al denken vele van niet. Cultuur is namelijk ook ontstaan door "opgedane leefregels". Wanneer je deze bewust gaat bijsturen, stuur je je cultuur bij. Het gaat namelijk om datgene dat het bedrijf belangrijk vindt, wat veel aandacht krijgt. Aandacht geven, betekent dat anderen hun aandacht ook gaan richten.

We geven hieronder voorbeelden van leefregels ter bevordering van 'standaardisatie' van het nemen van beslissingen:

- Wanneer je JA zegt op een verzoek van een klant of collega, bedenk dan eerst of je je commitment waar kunt maken. Denk aan je lopende commitments en je werk-privé integratie. Eenmaal een commitment aangegaan met een ander betekent in onze organisatie dat de ander op jou inzet en het beoogde resultaat kan rekenen. Wat er ook gebeurt, je maakt het vervolgens waar.
- Afwijkingen en onvoorziene omstandigheden bij genomen besluiten zijn er soms en onmiddellijk bij het optreden hiervan maak je daar melding van bij iedereen die van de afwijking op de afspraak of het plan afhankelijk is, zowel klanten als collega's.
- Werving en beoordeling op basis van KARAKTER, waarden en intenties. Competenties worden verondersteld en de rest kun je leren.
- Bij elke beslissing maken we expliciet wat dit bijdraagt aan het klantbelang, het medewerkersbelang en het financiële belang. Dit maken we zo concreet en praktisch mogelijk en besluiten dan. We geloven dat we door deze zorgvuldige afweging het beste bedrijf zijn om voor te werken. Mensen die deze werkwijze niet hanteren, passen niet in ons bedrijf.
- Er is bij ons geen plaats voor "helden" die prima donna gedrag kunnen vertonen als individualisten. Alles wat wij doen, doen we met elkaar en voor elkaar. Gedrag op basis van een eigen agenda wordt niet geaccepteerd.
- Wij investeren jaarlijks 15% van onze tijd in onderzoek en experimenten ten behoeve van onze innovatie. Dit beschouwen wij als 'toekomsttijd'. Deze tijd wordt op eenzelfde wijze gehonoreerd als 'facturabele uren', mits er een geaccordeerd plan voor is.

Nog een paar voorbeelden van **leefregels die de gewenste cultuur van professionals verhelderen:**

- Teamwork en samenwerking op basis van het slim inzetten van elkaars competenties is een verplichting en geen vrije keuze.
- Investeer voortdurend in verbetering (PDCA) en laat mensen leren! En voorkom onderdelegatie en sta tijdig werk af aan anderen als je denkt dat zij daarvan kunnen leren. Dat maakt ons als geheel sterker en maakt dat jij als coach bijdraagt.
- Uitmunten in het realiseren van klanttevredenheid (ook interne) is een eerste en toetsbaar vereiste in het werk.
- Persoonlijke professionele groei is een onvoorwaardelijke eis. Dit is in het belang van jou als professional voor je toekomst en tegelijk voor ons als collectief. Dus benut je de mogelijkheden die de organisatie biedt en kom je met initiatieven die professionele groei helpen versterken. Er wordt altijd naar je initiatief welwillend geluisterd.
- Alle managers leggen een gemeenschappelijke belangstelling aan de dag voor het vak en de cliënt en zij willen deze ook echt helpen (passie).
- De middelen van de organisatie worden beschouwd als collectieve middelen en kunnen niet autonoom worden toegewezen. Dus voorkom verspilling en werk mee aan onderlinge afstemming en afweging van prioriteiten.

En tot slot een aantal voorbeelden van **leefregels die de attitude van betrokken medewerkers probeert te richten:**

- Communicatie in ons bedrijf 'stroomt over de vloer', iedereen is geïnformeerd waar nodig.
- Attitude is ... ik ben onderdeel van een **business ervaring**, een uniek succes dat we met elkaar waar maken, hier en nu, en daarom wil ik jou en jou en **jou helpen** ... want we doen het samen.
- Mentaliteit: **work hard, play hard** ... start wanneer nuttig (9.00) en eindig wanneer nodig (... 19.00), altijd bereikbaar voor klanten. Uren hoeven niet achtereen te zijn maar verdeeld over de tijd die je uitkomt en wat de taak op dat moment vraagt.
- Iedereen werkt bij elkaar in 1 grote ruimte, ook de directie, altijd benaderbaar.
- Kleding is "informal" en "casuals" netjes, we weten wat er **gepast is voor deze dag**.
- **Clubgevoel** ... contactmomenten zijn informeel en veelvuldig, kort en to the point, vieren van succes, delen van nuttige informatie ...
- We lunchen samen omdat dit een belangrijk contactmoment is en we informele zaken en persoonlijke verhalen graag met elkaar uitwisselen.
- Vieren van succesmomenten, "DE BEL GAAT", alle aanwezige mensen op de vloer komen in een kring bij elkaar en delen wat er gevierd kan worden. Daarbij zijn we eerlijk in feedback wat er beter kan en feedforward wat we geleerd hebben van ons succes voor toekomstige situaties.
- Nederlands of Engels of ... wat hebben we nodig om met elkaar samen te werken. Twee- of drie-taligheid is "**new normal**".

Cultuurprogrammering, zo schreven we hiervoor al, kan in relatief korte tijd (9-15 maanden). Cultuur is niet de ongrijpbare factor zoals veel managers het benoemen. Rijping van het voorgeleefde en op de agenda gezette cultuurpatronen vraagt tijd daarna.

Woorden die voor directies en managers van belang zijn voor het behalen van resultaten:

- ✚ **CONSISTENTIE**
- ✚ **LEVEND HOUDEN**
- ✚ **DIRECT AANSPREKEN**
- ✚ **VOORLEVEN**
- ✚ **LEUK MAKEN.**

Voor een succesvolle omslag in de cultuur dienen de volgende stappen genomen te worden:

1. "Honderd maal" vertellen over de urgentie van de noodzakelijke verandering, de grote beweging waar over het gaat. Wat gaat er mis als we gewoon doorgaan op de huidige weg.

2. Wat is onze visie voor de korte en lange termijn en waar kan de voorgestelde verandering naar toe leiden voor de klanten, de medewerkers en de organisatie.

3. Vaststellen welke waarden de dragers moeten worden voor de nieuwe c.q. aangepaste cultuur die gewenst wordt. Deze waarden worden in alle relevante uitingen door jullie, de directeuren en de managers herhaald. Daarnaast worden voor veel voorkomende werksituaties 'leefregels' geformuleerd om zo praktisch en concreet mogelijk gedrag te duiden.

4. Voor ieder van deze waarden stellen we vast wat het gedrag is wat hierbij hoort, de leefregels, zodat dit voor iedereen heel concreet wordt.

5. Deze boodschap wordt door het directieteam vastgesteld en met de managers besproken, die dit vervolgens met iedere medewerker bespreken. Resultaat is dat iedere medewerker, van hoog tot laag, weet welk gedrag wordt verwacht en wat de consequenties zijn als je er niet aan houdt. Aan een ieder moet duidelijk zijn dat je je vanzelfsprekend een paar keer kunt vergissen, maar dat niet meegaan in dit gedrag uiteindelijk niet wordt getolereerd ('zacht op de harde kant maar hard op de zachte kant').

6. De succesfactor is gelegen in het voorleven van dit gewenste gedrag door de directie en het management, het consequent toetsen of mensen hun gedrag aanpassen en ingrijpen indien dit niet gebeurt. Situationeel sturen volgens het model van situationeel management werkt nog altijd! Het directieteam zorgt voor veelvuldig contact met medewerkers door bijvoorbeeld eens in de maand een bijeenkomst te organiseren, mogelijk per divisie/afdeling. Ook worden alle afdelingen met regelmaat door het voltallige directieteam bezocht (dit laatste door een directielid bij een andere afdeling en over langere tijd uitgesmeerd, vanwege het tijdsbeslag) om deze boodschap te vertellen. We laten slechte voorbeelden niet lopen, maar voeren tegelijk 'het dappere gesprek' door zaken te benoemen en aan te geven hoe het gewenste gedrag er uit zou hebben gezien. Het gewenste, nieuwe gedrag wordt in de beoordelingscyclus opgenomen, medewerkers worden hier vanzelfsprekend over geïnformeerd.

Cultuur is eigenlijk heel makkelijk ...

ONZE CULTUUR, eigenlijk is het heel makkelijk...

- Begonnen als vriendenclub en nog steeds een vriendenclub.
- Maar dan één van professionals met een obsessieve focus op klanttevredenheid.
- Dat trekt ambitieuze, ondernemende mensen.

Elk jaar verwelkomen we veel nieuwe collega's. En dan wordt één ding heel belangrijk: dat iedereen onze cultuur omarmt, ons bedrijf snapt en ons concept kan uitdragen. Gewoon verwonderen.

- 4 kernwaarden: **eigenzinnig, vrienden, flexibel en gewoon, doen.**

