Hoofdstuk 1

HYPOCRISIE

Integere en eerlijke mensen doen niet alleen wat ze zeggen, ze zijn ook wat ze zeggen. – David A. Bednar

Kayla werd wakker met een hernieuwd gevoel van verwachting en energie, iets wat ze al heel lang niet meer had ervaren. Vandaag was de eerste dag in haar nieuwe baan bij ProcessCorp. Misschien vind ik die passie weer terug, dacht ze hoopvol.

DROMEN VAN HET VERSCHIL MAKEN

Kayla's eerste echte baan na school was bij een marketingbureau waar ze eerder stage had gelopen. Het mooie van deze baan was dat ze thuis kon blijven wonen, haar studieschuld kon aflossen en relevante werkervaring kon opdoen. De vergoeding en secundaire arbeidsvoorwaarden waren goed. Kayla's eerste baan duurde echter niet lang; nadat de wittebroodsweken voorbij waren, werd ze rusteloos. Ze hield niet van de starre, ouderwetse houding van het bureau. De meeste klanten waren gevestigde bedrijven die meer gericht waren op het promoten van hun traditie en waarden dan op het realiseren van iets nieuws en spannends. Kayla vond de mensen leuk en maakte een paar goede vrienden. Hoewel ze veel leerde, was het werk saai en onpersoonlijk. En dus ging ze op zoek naar iets anders.
Een vacature op de marketingafdeling van een groot ziekenhuis in Houston trok haar aandacht. Werken in een team voor een organisatie in de gezondheidszorg zou haar ongetwijfeld de mensgerichtheid en betrokkenheid bieden waar ze naar hunkerde.
Ze solliciteerde naar de baan en werd gevraagd een persoonlijkheidstest te doen. Ze werd aangenomen, maar ze kreeg de resultaten van haar test nooit te zien en er werd haar nooit verteld waarvoor het gebruikt werd. Kayla nam

ontslag bij het marketingbureau en ging bij het ziekenhuis werken. Hoewel haar goede vrienden op het werk het jammer vonden dat ze wegging, was haar baas niet zo begripvol. Zijn laatste woorden aan Kayla waren: “Ik hoop dat je volwassen wordt en de waarde inziet van wat we je hebben gegeven.”
Verhuizen naar Houston en voor het eerst op zichzelf wonen was een hele verandering. Kayla paste zich snel aan. Ze was sociaal en vriendelijk, dus vrienden maken op het werk, in de sportschool en in haar appartementencomplex ging haar gemakkelijk af. Haar nieuwe baan in het ziekenhuis was in het begin spannend. Er waren weer nieuwe dingen om te leren, een leuke groep mensen en een boodschap van genezing en hoop om te delen. Kan het mooier?
Kayla begon de moed te verliezen toen ze meer te weten kwam over het absurde verzekerings- en vergoedingsklimaat in de gezondheidszorg, de veranderende regelgeving en de keiharde praktijken om artsen te werven. Patiënten waren niet meer dan een middel om een doel te bereiken, gebaseerd op hun verzekeraar en diagnose. Haar baas leek meer gefocust op het naleven van regels vanuit het hoofdkantoor dan op de zorg voor het team. Vergaderingen waren overdreven gestructureerd, onpersoonlijk en leken zich alleen te richten op waar mensen tekortschoten. Het moreel was laag en mensen maakten zich drukker om het beschermen van hun domein dan om het ondersteunen van elkaar. Ze was gedesillusioneerd door het gebrek aan compassie, vooral voor een organisatie in de gezondheidszorg.

Dit ging bijna twee jaar zo door. Kayla dacht er vaak over om te stoppen, maar ze wilde haar team niet in de steek laten en had er geen vertrouwen in dat ze zo vroeg in haar carrière iets kon vinden wat ze echt leuk vond. Ze probeerde vast te houden aan het grotere doel om mensen te helpen, maar ze voelde zich al snel ellendig.
Het enige wat Kayla door elke dag heen hielp, was haar vriend Lucas. Ze ontmoetten elkaar bij het doorknippen van het lint van een nieuw uitbreidingsproject voor het ziekenhuis. De vader van Lucas was de aannemer van het project. Hoewel Lucas in eerste instantie nogal op zijn hoede leek, liet hij zien dat hij heel loyaal en toegewijd was. Kayla wist dat hij een man van zijn woord was. Lucas was een rots in de branding, iemand die stabiel en betrouwbaar was. Ze spraken niet veel over werk als ze samen waren, wat prima was. Meestal brachten ze hun tijd buiten door en genoten ze van het eten en de cultuur in de omgeving. En ze konden het goed vinden met elkaars familie, dat was mooi meegenomen.

HET INITIATIEF VOOR WERKNEMERSBETROKKENHEID

De laatste druppel voor Kayla was het ‘initiatief voor werknemersbetrokkenheid’. Op een dag werd tijdens een personeelsbijeenkomst bekendgemaakt dat het ziekenhuis zich zorgen maakte over de lage patiënttevredenheidscores, die de accreditatie in gevaar brachten. Het bedrijf besloot dat het vergroten van de medewerkerbetrokkenheid de oplossing voor het probleem was. Betrokken medewerkers kunnen leiden tot meer tevreden patienten en een betere naleving van regels, aldus de adviseurs.
Een onderdeel van het initiatief om de betrokkenheid te vergroten was het invullen van een online persoonlijkheidstest. De uitleg die de medewerkers kregen, was dat er geen standaardaanpak voor betrokkenheid bestaat, dus was het belangrijk om meer te weten te komen over individuele persoonlijkheden.
Een consultant kwam langs om het marketingteam te ontmoeten en de resultaten te bespreken. De resultaten verdeelden iedereen in kwadranten en kleuren, die elk stonden voor bepaalde stijlen en voorkeuren. Kayla’s profiel identificeerde haar als iemand die veel om mensen geeft, waarde hecht aan relaties en plezier wil maken. Duh, dacht ze, dat wist ik al. De consultant gaf iedereen de opdracht zijn of haar resultaten te delen met anderen in het team. Hij legde uit dat iedereen, door te leren over persoonlijkheidsverschillen, meer waardering kon krijgen voor verschillende stijlen, beter met elkaar kon opschieten en meer betrokken kon zijn. De bijeenkomst duurde twee uur en was inclusief lunch.
Er waren een paar voorzichtige ‘aha’s’ in de kamer, maar ook wat gelach toen teamgenoten eigenschappen herkenden die algemeen bekend, maar nog niet eerder benoemd waren. En dan was er nog de olifant in de kamer, of misschien wel de olifant die ontbrak in de kamer: de baas. Kayla vroeg de consultant waarom hun baas geen deel uitmaakte van deze debriefing en legde naïef uit: “Ze zou erbij moeten zijn, zodat ze ook kan leren hoe we allemaal beter met elkaar kunnen opschieten.” De consultant onthulde dat de leiders hun eigen ding deden en dat ze de resultaten van iedereen te zien zouden krijgen.
Er ging een maand voorbij en Kayla’s baas had het nog niet gehad over de persoonlijkheidstest. Ze zag ook geen verandering in het gedrag van haar baas.
Ze herinnerde zich de persoonlijkheidstest die ze had ingevuld als onderdeel van haar sollicitatie en vroeg zich af wat daarmee was gebeurd. Had haar

baas die ooit gezien? Kon het iemand iets schelen?
Vergaderingen waren net zo schrijnend. Kayla probeerde met een paar collega's over de resultaten van haar persoonlijkheidsprofiel te praten, wat in het begin meestal wel lukte, maar snel vervaagde zonder steun van bovenaf. De enige keer dat mensen erover spraken, was als ze anderen een etiket opplakten. "Ze is een hoge D, dus je kunt maar beter opschieten." Of: "Daar gaat mevrouw die alles weer te persoonlijk opneemt." Of: "Hé, ze is introvert, dus probeer maar niet met haar te praten."

WE HEBBEN EEN MISSIE, MAAR LEVEN DIE NIET NA

Kayla deelde haar teleurstelling met Lucas. "Ik snap het niet. Ze zeggen dat ze de betrokkenheid willen verbeteren, maar ze lijken het echte probleem – hoe we met elkaar communiceren – niet aan te pakken. Ik probeerde optimistisch te zijn met dat persoonlijkheidsding, maar er is geen follow-up en nu gebruiken mensen het gewoon als een manier om verantwoordelijkheid te ontlopen of een voordeel te krijgen. Mijn baas lijkt zich niets aan te trekken van mij als persoon of van de ontwikkeling van haar mensen. We zijn slechts radertjes in een bedrijf dat beweert om mensen te geven, maar het gaat alleen maar om het geld. Er is geen enkele onderlinge betrokkenheid."
Lucas was enigszins bezorgd, maar wist niet hoe hij moest helpen. Hij luisterde en zei niet veel.
Kayla vervolgde: "We hebben een missie, maar leven die niet na." Dat moet een trigger zijn geweest voor Lucas, want hij ging rechtop zitten. "Dat is hypocriet", riep hij uit met onverwachte passie in zijn stem. "Ik zou niet kunnen werken voor een bedrijf dat de daad niet bij het woord voegt. Mijn vader is niet perfect, maar wat ik aan hem waardeer, is dat hij het gedrag dat hij van zijn werknemers verwacht, zelf ook laat zien. Misschien vinden ze sommige van zijn regels niet leuk, maar ze weten tenminste dat hij integer is en ze vertrouwen hem. Hij staat niet boven de wet en dat respecteren ze."
Het antwoord van Lucas bevestigde wat Kayla al voelde. Ze zag niet in hoe ze kon werken voor een bedrijf dat de daad niet bij het woord voegde. Dat was het begin van het einde voor haar.

Kayla haakte af op emotioneel gebied en ging op zoek naar iets anders. Haar zoektocht was echter beperkt, omdat ze er niet zeker van was dat er ergens iets beters te vinden was. Ze raakte gedesillusioneerd en werd cynisch. Ze deed wat ze moest doen op haar werk, maar haar hart lag er niet meer. Ze was boos op haar baas, boos op het ziekenhuis, boos op het bedrijf en boos op het leven. Voor zichzelf gaf ze hun allemaal de schuld van haar situatie. Ze vertelde het echter aan niemand, omdat ze niet zag hoe dat een verschil zou maken. Ze voelde zich gevangen. Ze voelde zich ellendig en depressief. In zes maanden was ze 8 kilo aangekomen en ze was daar ook boos over op zichzelf, maar ze gaf eerder de stress op haar werk en het eten in de kantine de schuld. Lucas was behulpzaam, maar ging niet echt met haar in op de emotionele zaken. Af en toe droeg hij oplossingen aan of probeerde hij Kayla advies te geven, maar het hielp niet.

DE TIEN BESTE PLAATSEN OM TE WERKEN

Of het nu puur toeval, voorzienigheid of goddelijke interventie was, er gebeurde iets dat Kayla op een spoor zette dat haar leven veranderde. Het was zaterdagochtend en ze zat in een plaatselijk koffiehuis te genieten van een koffie verkeerd en bladerde door een tijdschrift. Haar oog viel op een artikel, getiteld *De tien beste plaatsen om te werken in Texas*. Ze begon te lezen. Het artikel beschreef werkgevers die het hoogst scoorden op betrokkenheid van werknemers en die innovatieve dingen deden om een sterke en verbonden werkcultuur op te bouwen. Is dit verzonnen?, dacht Kayla. Bestaan zulke plekken echt? Ze las het ene verslag na het andere en was stomverbaasd toen ze ontdekte dat er bedrijven waren waar leiders wel om cultuur gaven, de daad bij het woord voegden, hun mensen ontwikkelden en zich net zo goed richtten op de sfeer in een team als op de resultaten. Deze bedrijven waren ook nog eens succesvol.
Kayla stelde zich voor hoe het zou zijn om voor een van deze bedrijven te werken. Ze stond zichzelf toe kort te voelen hoe het zou zijn om gesteund te worden, energie te krijgen en de vrijheid te hebben om zichzelf te zijn. Ze las verder. Aan het einde van het artikel stond een lijst met contactpersonen voor personeelszaken voor alle tien bedrijven. "Wat heb ik te verliezen?" Ze haalde haar tablet tevoorschijn en begon de bedrijven te onderzoeken, op

zoek naar vacatures of in ieder geval een plek om te solliciteren.
Toen ze op de website van ProcessCorp terechtkwam, was haar onmiddellijke reactie: “Wow, dit is anders!” Ze las: “De meeste bedrijven zeggen dat mensen hun grootste troef zijn, maar toch zijn het de problemen met mensen die het vaakst in de weg zitten. Dat begrijpen wij. Wij helpen bedrijven bij het verbeteren van de menselijke interacties die het succes van hun bedrijf bepalen. Of het nu gaat om een lopende band, een klantenserviceprogramma of het uitrollen van een nieuw product, ProcessCorp zal je helpen om te voorkomen dat miscommunicatie en drama het resultaat in de weg staan, terwijl de unieke bijdrage van elke persoon in je team wordt gemaximaliseerd.”
Kayla keek nog eens goed. “Las ik nu echt mensen-processen, mensen-interacties, miscommunicatie en drama voorkomen?” Ze vond snel de missie en visie van ProcessCorp en was net zo verbaasd. Ze hadden het over diversiteit als hun grootste troef en dat relaties de kern van hun werk vormden. En hun doelstelling luidde: “Ons doel is niet om mensen te doorzien, maar ze te helpen verder te komen.”
“Wat? Echt waar? Dat wil ik!” Kayla’s hart bonsde, misschien van de tweede kop koffie die ze aan het drinken was, of misschien van het idee om voor een bedrijf als dit te werken. Ze probeerde haar enthousiasme te temperen terwijl ze op zoek ging naar hun online vacatures en sollicitatieprocedure. Opnieuw was ze verrast. De website gaf aan dat ze mensen aannamen, maar er stonden geen functietitels bij.

In plaats daarvan las ze:

ProcessCorp bestaat uit mensen die zorgzaam, slim, toegewijd, creatief, vindingrijk en actiegericht zijn. Bedankt voor je interesse om deel uit te maken van ons team. Wil je deze sollicitatie invullen en je cv meesturen, om ons te helpen bepalen of jij hier kan floreren en ons kan helpen floreren?

De sollicitatie was niet wat Kayla had verwacht. Er werd haar gevraagd haar cv in te sturen, maar er waren nog een heleboel andere vragen over haar passies, gaven, mislukkingen, doelen en dromen en ideale werkomgeving. Tot haar verbazing waren deze vragen veel moeilijker te beantwoorden dan ze had verwacht. Ze wist wat ze niet leuk vond, maar was er nooit echt achter gekomen wat ze wél wilde.

Ze had nooit het gevoel gehad dat het oké was om dat te doen.
Kayla keek op een paar andere websites, maar solliciteerde niet meer. Ze belde Lucas om hem te laten weten wat ze had gedaan. Hij was nieuwsgierig en stelde een paar vragen, maar waarschuwde haar niet te enthousiast te worden.
Een paar dagen later kreeg Kayla een telefoontje van ProcessCorp om te laten weten dat ze haar sollicitatie hadden bekeken. Ze nodigden haar uit voor een gesprek. Ze was razend enthousiast en ook een beetje ongerust. Ze was immers niet zeker geweest van sommige vragen in haar sollicitatie en ze was bang dat ze daarover aan de tand gevoeld zou worden.

Het ging niet zoals ze had verwacht. De hr-directeur, Bennett Lavy, was vriendelijk en aardig. Hij glimlachte veel, complimenteerde Kayla met haar zonnebril, bood haar iets te drinken aan en maakte zelfs een grapje. Kayla vond het een beetje ongebruikelijk dat Bennett haar op die manier complimenteerde, maar voelde zich vreemd genoeg op haar gemak. Niets voelde ongepast of onoprecht aan. Nadat Bennett een paar basisdetails had opgehelderd, nam hij Kayla mee naar een gemeenschappelijke ruimte die eruitzag als een woonkamer met banken, comfortabele stoelen en zacht licht. Er zaten al twee anderen, verwikkeld in een levendig en vriendelijk gesprek.
Bennett stelde Kayla voor aan een van zijn hr-partners en Pauline Harris, de directeur Storytelling en Brand Engagement. Pauline legde uit dat haar afdeling verantwoordelijk was voor “het vertellen en helpen van anderen om het ProcessCorp-verhaal op de meest boeiende en overtuigende manier te vertellen. Dit is hoe onze teamleden en klanten zich inzetten voor ons merk. Voor ons draait alles om de relatie. Hoe beter we het verhaal vertellen, hoe sterker de relatie.”

Kayla had nog steeds geen idee voor welke positie ze in aanmerking kwam, maar dat maakte haar niet uit. Ze voelde zich nieuwsgierig en enthousiast. Bennett vervolgde: “We zien een potentiële match tussen jouw ervaring, vaardigheden en interesses en het werk op Paulines afdeling. We willen je graag beter leren kennen en je de kans geven om iets van ProcessCorp te ervaren.”
De volgende drie kwartier voelden voor Kayla als vijf minuten. Het gesprek was vriendelijk, vrolijk en er kwam veel aan bod. Ze vroegen wat ze wel en niet leuk vond aan vorige functies en informeerden een beetje naar haar expertise op het gebied van marketing en communicatie. De meeste tijd

voelde het gewoon als een gesprek over een heleboel onderwerpen, waarvan sommige niet eens relevant leken voor een sollicitatiegesprek. Kayla had nooit het gevoel dat ze werd ondervraagd of in de val werd gelokt, ook al vertelde ze veel over zichzelf. Soms had ze geen antwoord, of was ze bang dat wat ze zei niet relevant of waardevol was, maar ze voelde zich nooit veroordeeld. Hoe verfrissend!
Kayla stelde eindelijk haar brandende vraag: "Wat zou ik dan gaan doen?" Pauline glimlachte, haalde diep adem en legde uit: "Je opleiding is marketing en communicatie. Je hebt ervaring met mensen enthousiasmeren voor producten en diensten. Je lijkt echt van mensen te houden en bent creatief en spontaan. We kennen elkaar nauwelijks, maar ik durf te wedden dat je een geweldige verhalenverteller bent. Je zou helpen sterke relaties op te bouwen door ons te helpen geweldige verhalen te vertellen." Zonder na te denken antwoordde Kayla: "Klinkt goed!" Vanbinnen voelde ze zich warm en tegelijkertijd voorzichtig. Warm vanwege het gevoel erbij te horen, voorzichtig omdat ze het niet helemaal vertrouwde. En toen flapte ze eruit, weer zonder na te denken: "Ik doe mee!"
Iedereen lachte samen. "Ik vind het geweldig dat je zo enthousiast bent!", antwoordde Pauline. "We gaan ons huiswerk doen en laten je deze week onze beslissing weten. Nogmaals bedankt voor je interesse in ProcessCorp. We vonden het erg leuk om je te leren kennen."
De volgende dagen leken voorbij te kruipen. Toen de e-mail van ProcessCorp verscheen, hield Kayla haar adem in. De onderwerpregel luidde: "We zouden je graag in ons team hebben." Ze las de e-mail:

We zijn verheugd je een leidinggevende functie bij Process Corp te kunnen aanbieden in het team Storytelling en Brand Engagement. Je rapporteert aan Pauline Harris. Maak je geen zorgen, je zult in het begin niet meteen leidinggeven aan anderen. Net als iedereen bij ProcessCorp ben jij een leider en we willen je helpen om je als leider te ontwikkelen. Hier is wat informatie over vergoedingen en onze secundaire arbeidsvoorwaarden. Wil je ons voorstel bekijken en uiterlijk vrijdag beslissen of je verder wilt? Zo ja, wil je ons laten weten wanneer je zou kunnen beginnen?

Nog voordat de boodschap goed was ingedaald, stuurde Kayla een bericht naar Lucas om het goede nieuws te delen. "Ik heb de baan! Ik vind het doodeng en ben ook dolblij. Kan niet wachten!"

Kayla meldde dat ze de baan accepteerde en binnen een paar uur had ze weer een e-mail van ProcessCorp:

Welkom bij ProcessCorp, Kayla! 12 november is voor ons ook een goede startdatum. Je eerste dag zal onder andere bestaan uit het nodige papierwerk en kennismakingen. Het belangrijkste is je welkomstgesprek met Samantha Bryce, onze CEO en oprichtster. Het is erg belangrijk voor Sam dat ze elke nieuwe leider die we aannemen, leert kennen. Zoals je weet, is cultuur erg belangrijk voor ons. Sam neemt dit serieus en wil de eerste zijn die je persoonlijk welkom heet.

Wil je deze online vragenlijst invullen zodat we jouw Process Communication Model (PCM) profiel kunnen genereren? Het invullen duurt ongeveer 30-45 minuten. Er zijn geen goede of foute antwoorden, alleen wat het beste bij jou past. Je mag rustig de tijd nemen en wees zo openhartig mogelijk. Het doel van het profiel is om jou en ProcessCorp te helpen de beste manieren te zoeken om samen succesvol te zijn. We raden je aan om een ruimte te vinden waar je je op je gemak voelt en waar je niet wordt afgeleid. Sam en Pauline ontvangen je resultaten en zullen je uitleggen hoe we ze bij ProcessCorp gebruiken.

We zijn er als je vragen hebt. Tot snel!