

A man with glasses and a watch, resting his chin on his hand, with a blue overlay and text.

ik ben  
dus ik blog

ad de bee



**Ik ben dus ik blog.**



# **Ik ben Dus ik blog**

**Een verzameling blogs eerder  
gepubliceerd op  
managersonline.nl**

**Hrm-wiki.nl**

**f-ektief.nl**

**agamedes.nl**

**Ad de Beer**



# *Inleiding*

Cogito ergo sum (Ik denk, dus ik ben) of meer precies Dubito, ergo cogito, ergo sum (Ik twijfel, dus ik denk, dus ik ben) is een filosofische stelling van René Descartes, die een belangrijk element werd van de westerse filosofie. Descartes kwam tot zijn stelling in het werk *Discours de la Méthode* uit 1637.

“Moet ik het daarbij laten?” dacht ik jaren geleden. Eigenlijk niet dus. Daarom heb ik mijn twijfels en gedachten toevertrouwd aan het papier, virtueel papier weliswaar, want internet kent geen hardcopy.

Ik ben omdat ik denk. Ik blog omdat ik denk. Ik blog omdat ik ben.

Na ruim één jaar bloggen op diverse media, [managersonline.nl](http://managersonline.nl), [hrm-wiki.nl](http://hrm-wiki.nl) en niet te vergeten de eigen sites [f-ektief.nl](http://f-ektief.nl) en [agamedes.nl](http://agamedes.nl) is het tijd mijn blogs te bundelen en als boek uit te geven.

Als e-book, te downloaden van mijn sites, maar ook, voor de mensen die liever lezen uit een boek, ook als papieren boek.

Maak (opnieuw) kennis met mijn gedachtes over management, organisatie, klanten, medewerkers, human resources beleid en het randgebeuren.

Ik wens u evenveel plezier toe met het lezen, als ik had met het schrijven.

Ad de Beer





## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>7</b>
<b>Over management, managers en beleid.....</b>	<b>16</b>
Missie visie en dat soort dingen.....	17
Als je niet weet waar je naar toe wilt.....	21
Het doemscenario .....	24
“Het is me wat, deze crisis!”.....	24
Hoe idealen contraproductief werken. ....	26
HRM als basis van HRM.....	30
Iedere organisatie houdt op te bestaan, de enige vraag is wanneer.....	34
Leiders en managers, wat is het verschil?.....	37
Managen zonder problemen?.....	39
De manager op vakantie?.....	41
Leven na de crisis? .....	46
Op zoek naar de excellerende organisatie? .....	49
Tips om de recessie de baas te zijn.....	52
Tips om sterker uit de recessie te komen.....	53
Tips voor nu en de toekomst.....	54
Twee punt Nul.....	59

Voldoen de management modellen nog wel? .....	62
Over mensen en medewerkers .....	67
Ikke, Ikke en de rest. ....	68
<b>Mensen in organisaties. ....</b>	<b>71</b>
Wat zijn mensen? .....	73
Mythes over werknemers ontmaskerd. ....	76
<b>Personeelsbeleid en HRM .....</b>	<b>78</b>
HR nog steeds het buitenbeentje in de boardrooms. ....	79
De moderne HR afdeling .....	83
Ontwikkelen van medewerkers, een dure grap? .....	92
Moet beoordelen veroordeeld worden? .....	96
Tips voor een flitsend personeelsbeleid. ....	100
Tips om toch een hoge Gouden Handdruk te krijgen.....	102
The long and winding road. ....	103
Hebben functiebeschrijvingen wel zin?.....	105
Ontslagrecht, kantonrechttersformule en wat ons te wachten staat .....	109
Werven, Selecteren en Werken met Talenten. ....	114
Miskend Talent of Gemist Talent? .....	117
Resultaten uit het verleden. ....	122

Strategisch HRM is nu meer nodig dan ooit .....	125
Gericht opleiden geeft een rendement van minimaal 15%.....	128
De toegevoegde waarde van HR.....	131
Talenten en competenties.....	134
Is sociale innovatie wel zo vernieuwend? .....	139
Zijn functiebeschrijvingen eigenlijk wel nuttig?.....	146
Excelleren door sociale innovatie.....	148
Talent alleen is niet voldoende. ....	150
Tips om ook Slimmer Werken toe te passen .....	152
Waardebepaling achteraf en beloning.....	155
Boeman 2.0.....	158
<b>Over organiseren en organisaties.....</b>	<b>161</b>
Over kuddes en kuddegedrag .....	162
Een ander organisatieparadigma?.....	167
Teambuilding.....	171
Tips voor een succesvolle reorganisatie. ....	173
<b>Klanten, klantgerichtheid en klanttevredenheid.....</b>	<b>175</b>
Koning Klant.....	176
Waarom is klantgerichtheid belangrijk?.....	180

Wat we kunnen leren van Ziggo. ....	183
Tevreden medewerkers en tevreden klanten. ....	192
klantgericht denken is blijkbaar moeilijker dan gedacht. ....	196
Zijn verkopers nog wel van deze tijd? .....	202
Klantgericht ondernemen met het P8 model. ....	205
<b>En de rest .....</b>	<b>215</b>
De commissie Bakker. ....	216
Kwaliteit .....	218
De ICT heeft een SOA. ....	221
Waarom slagen de echte ondernemers? .....	223
Helpt Positief Denken Echt? .....	225
Ben ik nu zo slim of. ....	227
De lege huls .....	230
De nieuwe economie? .....	232
Depressie en recessie. ....	234
Tips om de recessie de baas te zijn. ....	237
Sla munt uit de crisis! .....	238
Alleen de toekomst komt er nog aan. ....	240
En toch rest ons alleen maar toekomst. ....	242

Verrijking.....	245
Brain picking, life hacking en nog meer.....	247
Rookverbod? .....	249
Samen door de recessie.....	252
Pas op, het is recessie.....	254
Een beetje hulp voor Den Haag .....	257
Polderen? Haalt dat wel wat uit? .....	260
Dust in the wind. ....	263
Sympathy for the Devil.....	266
‘Positief denken kan schadelijk zijn’ .....	269
Meer aandacht voor ZZPers gewenst?.....	272





## ***Over management, managers en beleid.***

Management, managers, is afgeleid van “manage” wat “hanteren” of “leiden” betekent.

Managers sturen een organisatie, zorgen ervoor dat de organisatie toekomst heeft, blijft bestaan.

In dit deel veel aandacht voor het werkgebied van de managers, met visie, tips en trucs.



## **Missie visie en dat soort dingen.**

“Capital isn't that important in business. Experience isn't that important. You can get both of these things. What is important is ideas.”

-Harvey Firestone, oprichter van Firestone Tire & Rubber Co.

Soms worden grote waarheden in kleine zinnen uitgedrukt.

Een verre vriend, altijd beter dan een slechte buur, stuurde me een mail met quotes van bekende aardbolbewoners en deze viel me op. Temeer daar ik deze week door Michel Hoetmer erop gewezen werd dat de basis uitgangspunten van ondernemen vaak onderwerp zijn van een Babylonische spraakverwarring. In dit blog wil ik dan mijn interpretatie geven van een viertal begrippen die te pas en te onpas worden gebezigd in bedrijven en organisaties, maar die ook weer vaak tot misverstanden leiden.

Bedrijven kunnen op verschillende manieren beginnen. Meestal is er ergens een mens die een leuk talent heeft. Hij (of zij natuurlijk) past dat vaak onwetend van zijn talent toe en soms is er iemand anders die hem vraagt of hij dat ook eens voor hem wil doen. Er komt meer vraag en na verloop van tijd besluit onze vriend om zijn kunstje bedrijfsmatig te gaan doen. Hij start een bedrijf. Daarvoor had hij dus een bijzonder talent (of noem het competentie) voor en het lef om ondernemer te worden. Toch een combinatie die niet al te vaak voorkomt.

Maar soms is er een ondernemer die een bijzonder extra talent heeft. Het talent om kansen te zien in de wereld door naar de wereld te kijken en die goed in te schatten, te zien wat de mogelijkheden zijn voor de wereld. Ford die doorhad dat de mensen graag mobiel wilden zijn en daarom besloot om auto's in massaproductie te gaan maken. Gates die zag dat computers een deel van ons bestaan zouden worden, maar dat ze daarvoor wel allemaal op een makkelijke en eenduidige manier aangestuurd moesten worden. Silvia Toth die zag dat ook vrouwen behoefte hadden

aan werk en daarom een uitzendbureau voor vrouwen begon. Ray Kroc die zag dat de broertjes McDonald's een gouden formule in handen hadden en hun concept de wereld in bracht. Deze mensen waren bijzonder omdat ze kansen zagen en ideeën hadden om die kansen uit te werken. Het waren zieners, visionairs. Om een onderneming echt succesvol te laten zijn heb je een visionair nodig, een leider met visie, die weet waar de kansen liggen in de toekomst. Visie is daarmee de basis van een succesvolle onderneming.

Een visie kan zich ontwikkelen, moet zich ontwikkelen, maar het ontwikkelen van een visie is voor weinigen weggelegd. Je kunt het niet leren, je hebt het of je hebt het niet. Een visionair aan de top van een onderneming is dan ook een garantie voor de toekomst!

Visie, het vermogen om kansen te zien, ideeën te krijgen, is daarmee de basis voor iedere onderneming.

Vanuit de visie wordt, als het allemaal een beetje goed gaat, een missie ontwikkeld. De missie van een bedrijf (of organisatie) is een mooie one liner die bij voorkeur begint met "Wij willen..."

"Wij willen werken makkelijker maken" (Apple), "Wij willen mensen plezier geven" (Disney) zijn treffende voorbeelden. Bij een klant, actief in engineering voor de ruimtevaart ontwikkelden we de missie "wij willen creativiteit de ruimte geven", waarmee ook de uitgangspunten van het HR beleid werden neergezet. De missie is de hoeksteen van het believe systeem van een onderneming. Iedereen die actief is binnen het bedrijf moet zich bewust zijn van de missie en ernaar leven.

Van de missie wordt het beleid afgeleid. Niet alleen het commerciële beleid maar ook het financiële beleid, het HR beleid, het kwaliteitsbeleid en zelfs het ICT beleid. Dat kan weer verwoord door onder de missie een aantal van deze uitgangspunten op te nemen. De getuigenis van het bedrijf

wordt dan “wij willen.....” en vervolgens “Daarom”gevolgd door een opsomming van beleidsuitgangspunten.

Vervolgens kunnen, vanuit het beleid de doelstellingen worden geformuleerd. Moeten doelstellingen SMART zijn? Niet per se, als ze maar concreet, meetbaar en bovenal uitdagend maar ook realistisch zijn. Maar doelstellingen heb je wel nodig, want als je niet weet waar je naar toe gaat dan leidt iedere weg je daarheen.

Omgekeerd, als je weet waar je heen wilt moet je ook de juiste weg daarheen kennen. Om doelstellingen te kunnen realiseren is daarom een plan nodig hoe deze doelstellingen gerealiseerd kunnen worden, de strategie.

Bij het opstellen van een strategie wordt overigens maar al te vaak één belangrijk ding over het hoofd gezien. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden, het is dan ook verstandig dat meer dan één weg te plannen, anticiperen op verassingen maakt het leven makkelijk en weg naar succes eenvoudiger.

De basis van een succesvolle onderneming is de visie van een visionair. Uit deze visie wordt een missie ontwikkeld, welke missie weer de basis is voor beleid. Binnen de uitgangspunten van het beleid worden doelstellingen geformuleerd en als de doelstellingen bekend zijn wordt een strategie bepaald om die doelstellingen te kunnen realiseren.

Zijn al deze stappen nodig om succesvol te kunnen ondernemen? Niet echt. Zonder een echte visie weten veel bedrijven te overleven. Zonder missie gaat het ook nog wel. Geen beleid wordt al wat moeilijker en zonder doelstellingen en strategie werken is toch kamikaze gedrag.

Iedere onderneming houdt op een gegeven moment op te bestaan. Het is de taak van het management om dat moment zo ver mogelijk vooruit te schuiven. Als het management een visionair als leider heeft, een goede missie en beleid weet te ontwikkelen, waar ze het personeel achter kunnen

krijgen, duidelijke doelstellingen heeft en een strategie om die te bereiken, dan is dat moment echt veel verder weg dan wanneer er van dag tot dag wordt geleefd zonder echt te weten wat, waarom en hoe.

## **Als je niet weet waar je naar toe wilt.**

Maakt het niet uit welke weg je neemt. Deze variatie op een oud chinees spreekwoord schoot me te binnen, toen ik enkele uitspraken hoorde over strategie.

Strategie is niets meer dan het bepalen van de weg, de manier, waarop doelstellingen kunnen worden bereikt. Zonder doelstelling heeft het geen zin om een strategie te bepalen. Goede doelen zijn gebaseerd op een goede visie op de omgeving, de markt, de economie en andere omgevingsfactoren.

Strategie is het ondergeschoven kindje in veel bedrijven. Vaak worden ad-hoc oplossingen verzonnen voor plotseling opkomende problemen of veranderingen in de omgeving. Dit heeft weer als gevolg dat de problemen niet alleen niet worden opgelost, maar alleen maar erger worden. Treffende voorbeelden zien we iedere dag weer in de kranten, het ene na het andere bedrijf stoot mensen af, in paniek voor de recessie, zonder een duidelijke doelstelling, zonder enige visie op de toekomst, zonder plannen, zonder na te denken.

Ter illustratie. Voordat mensen kunnen afvloeien zal er een organisatie plan gemaakt moeten worden, tenzij men rücksichtslos zo maar wat mensen wil gaan ontslaan. Maar toch, overleg met de ondernemingsraad en, als de wet collectief ontslag van toepassing is, is noodzakelijk (tenzij men achteraf een geweldig probleem met het UWV-werkbedrijf of de bonden wil krijgen). Daar gaan al snel een paar maanden overheen, gedurende welke tijd het personeel gewoon moet worden doorbetaald. Het aanvragen van de ontslagvergunningen vraagt ook weer een week of 6, ontbinden met wederzijds goedvinden kan het proces versnellen, maar reken toch op weer een week of 4. In de meeste gevallen is er sprake van een sociaal plan en krijgen de ontslagen medewerkers nog een paar maanden salaris mee, tenminste de opzegtermijn in ieder geval, maar reken op gemiddeld nog eens een maand of 4. Het komt er al snel op neer

dat de medewerkers die moeten afvloeien vanaf het moment dat besloten wordt tot een downsizing nog 6 maanden salaris meekrijgen.

De eerste tekenen dat de recessie op zijn retour is zijn er. De beurzen trekken aan, de ellende bij de banken is zo goed als onder controle, het consumenten vertrouwen neemt toe. Het heeft er alle schijn van dat over een maand of 6 de recessie over is en dat er een geweldige groei zal komen in de economie. Een groei die een zware wissel zal trekken op de flexibiliteit van veel bedrijven. Het personeel dat nu afgestoten wordt, is dan weer hard nodig. Een bedrijf dat de hele situatie strategisch heeft benaderd, besluit nu om de zes maanden die men kwijt is aan het afvloeien van personeel, beter kan besteden aan het behouden en verbeteren van het personeel. Is er even geen werk? Dan is er veel tijd voor training en scholing. De investering in training en scholing wordt binnen het jaar terug verdiend, als het bedrijf snel en flexibel inspringt op de nieuwe markt.

Als gelijktijdig de kracht van het personeel wordt gebruikt om processen te optimaliseren, waardoor de kwaliteit stijgt, de kosten dalen en de klantgerichtheid aanmerkelijk verbeterd, is de organisatie helemaal klaar voor de toekomst.

Zo maar een voorbeeld van strategisch denken, verder kijken dan de nabije toekomst, visie hebben op de toekomst.

## **Strategisch HRM**

Het voorbeeld dat zo juist is geschetst heeft betrekking op algemene strategie, maar er zit ook een duidelijke HR component in. Strategisch HRM wordt momenteel vrijwel iedere dag belangrijker, de aankomende grote schaarste aan personeel, onder meer door de uitstroom van bijna één miljoen babyboomers, komt eraan.

Een goede strategie om op termijn een kwalitatief en kwantitatief goede personeelsbezetting te hebben is een “conditio sine qua non” om straks te kunnen excelleren, om straks te kunnen overleven.

De juiste talenten, de juiste competenties, goed opgeleide en bekwame leidinggevers, capabele managers, meer dan ooit zullen ze nodig zijn. Het is daarom van het grootste belang om nu al de talenten in uw organisatie in kaart te brengen, bijvoorbeeld door middel van de i-Portfolio.

Strategisch HRM vereist dat steeds de HR elementen worden meegewogen bij beslissingen. Momenteel bestoken advocaten de diverse blogs met de mededeling dat het eenzijdig aanpassen van arbeidsovereenkomsten kan en mag. Daar hebben ze gelijk in, maar ze houden er geen rekening mee dat de aanpassing naar beneden van een arbeidsovereenkomst ook wel eens een neerwaarts effect kan hebben op de motivatie en satisfactie en daarmee de productiviteit. Geen salarisverhoging van 2% die leidt tot een productiviteitsdaling van 5% is wel een erg dure bezuiniging.

## **Conclusie**

Strategie is zinloos als er geen doel is gesteld. Maar doelstellingen zonder visie hebben ook geen zin. Vergelijk het met het klakkeloos volgen van een navigatiesysteem. Het doel, het adres waarheen men wil, is bekend. Maar als geen rekening wordt gehouden met andere factoren, zoals verwachte drukte, wegwerkzaamheden, omleidingen, brandstof verbruik, dan is de kans groot dat het doel niet binnen de gestelde termijn, of zelfs helemaal niet, wordt bereikt.

Omdat personeel schaars zal worden, maar meer nog omdat personeel de bepalende factor om te kunnen excelleren, om World class te worden, is strategisch personeelsbeleid een absolute voorwaarde om de komende jaren succesvol te kunnen ondernemen!

## Het doemscenario

“Het is me wat, deze crisis!”.

De grijzende man, gestoken in een strak krijtstreep kostuum, keek over zijn gehoornde bril strak naar de andere mannen en de enkele vrouw die met gebogen hoofd rond de strakke mahoniehouten tafel zaten. Hij had zijn blauw gestreept stropdas los gemaakt en richtte zijn blik op de PowerPoint presentatie die fel licht uitstralend op het zilveren scherm de aandacht trok van alle aanwezigen.

“Als we dit één jaar geleden hadden geweten, dan hadden we actie kunnen ondernemen.”

Aan het einde van de tafel richtte de personeelschef, die voor één keer deel mocht nemen aan de vergadering van het managementteam het hoofd op.

“Ik heb hier begin 2009 al op gewezen, maar toen werd ik door iedereen uitgelachen. Mijn notitie is toen niet eens behandeld.”

De overige managers keken de ook al grijzende personeelschef met een meewarige blik aan. In hun ogen was het te lezen: “Daar is de softe sector weer met de belerende praat”, maar niemand durfde het woord te nemen. Strak keken ze naar de PowerPoint sheet waarop een strakke rode lijn naar beneden de personeelsbezetting aangaf. In het eerste kwartaal van 2009 was er een sterke afname van personeel geweest als reactie op de angst voor een recessie. In 2010 en 2011 was er een nog sterkere daling te zien, oudere werknemers verlieten het bedrijf, omdat ze pensioengerechtigde leeftijd hadden bereikt. De recessie had geen grote invloed gehad op het bedrijf en na het herstel was de vraag naar producten sterk toegenomen. Maar door de krapte op de arbeidsmarkt kon het bedrijf niet meer aan goede arbeidskrachten komen. De medewerkers die waren weggereorganiseerd hadden allemaal snel een andere baan gevonden en



slechts weinigen wilden terug komen. Elders hadden ze meer kansen op ontplooiing. Omdat het bedrijf niet aan de vraag van de klanten kon voldoen, liep het aantal orders terug. Ook was de kwaliteit van de producten teruggelopen. Enerzijds door de hoge werkdruk, anderzijds omdat de kennis en vaardigheden met de gepensioneerden was weggevoerd.

## **Een doemscenario?**

Mogelijk. Maar toch, het is een feit dat in 2010 de babyboomers het arbeidsproces gaan verlaten. Met hen zal veel kennis en ervaring de organisaties gaan verlaten. Het aantal beschikbare arbeidskrachten zal met duizenden tegelijk terug gaan lopen. Jongeren, schoolverlaters, zullen volop keuze hebben uit vele banen. Maar naast een vaak niet passende opleiding, zullen ze weinig inbrengen in de organisaties.

Daarom is het nu tijd om te anticiperen op deze ontwikkeling. Juist nu er sprake is van economische tegenwind in veel sectoren, zal er geïnvesteerd moeten worden in mensen. Talentmanagement, Empowerment, training en scholing zijn voor veel bedrijven en organisaties juist nu essentieel om straks, na 2009, te kunnen overleven. Strategisch Personeelsmanagement is juist nu hard nodig. Personeelsmanagers met een visie op de toekomst, met een visie op personeelsmanagement zijn onontbeerlijk voor bedrijven die in de toekomst willen overleven. Nu is het nodig om een goed en modern personeelsbeleid op te zetten, nu is het nodig om op een strategische manier naar de toekomstige personeelsbezetting te kijken, nu is het nodig om de talenten die iedere bedrijf heeft te onderkennen, te koesteren en op te leiden voor de toekomst.

Is uw personeelsbezetting, uw personeelsbeleid, klaar om de volgende crisis het hoofd te kunnen bieden?

Doe nu de test op [www.f-ektief.nl](http://www.f-ektief.nl). Door een kleine investering weet u snel of uw personeelsbezetting en personeelsbeleid deze crisis aan kan.

## **Hoe idealen contraproductief werken.**

De financiële crisis wordt door veel mensen aangegrepen om aan te geven dat de maatschappij door deze crisis ingrijpend zal gaan veranderen. Helaas, of juist gelukkig, is dit niets meer dan wishful thinking.

De afgelopen decennia zijn er meer dan 20 grote en minder grote bancaire crises geweest en uiteindelijk bleken ze niets meer te zijn dan een rimpeling in de oceaan. Veel mensen verwijzen graag naar de crisis in de jaren '30 van de vorige eeuw, toen, zo schrijven de geschiedenisboekjes, de werkelozen in lange rijen stonden te wachten voor de gaarkeukens, in de hoop een hapje eten te krijgen. Hoopvol zenden de media nu beelden uit van lange rijen Amerikanen op weg naar een banenbeurs in een stadion waar normaal basketball of Football wordt gespeeld, om ons te doen geloven dat er een overeenkomst is met toen.

Ondertussen stonden er gisteren, tweede paasdag, lange files bij iedere Ikea, meubelboulevards, tuincentra en zelfs bouwmarkten. Een vreemde traditie, want wie gaat er nu op een van de eerste lentedagen rondneuzen tussen de Björns, de Billies en de Bennies en alle andere namen die je anders alleen maar bij een gay-escort bureau tegenkomt.

### **De jaren '30.**

Verwijzen naar de crisis van de jaren '30 is mooi en leuk, maar heeft deze crisis de wereld veranderd? Het enige wat deze crisis opleverde was de opkomst van het fascisme, wat weer resulteerde in een verschrikkelijke oorlog, een oorlog die wereld wel iets veranderde, maar niet echt schokkend. De verworvenheden van de oorlog waren van technologische aard. De snelweg was uitgevonden, de auto voor iedereen (Volkswagen) was er gekomen, de technologie om naar de maan te reizen was ontwikkeld, maar de maatschappij was niet wezenlijk veranderd. De banken gingen weer doen wat ze voor de crisis deden, waar we nu dus weer last van hebben.

Ook nu zien we de opkomst van rechts. Wilders scoort hoog. Waarom? Aan de ene kant omdat “Het Volk” het vertrouwen in de politiek verloren is. Fortuyn scoorde daar al mee en Wilders zit heerlijk in de slipstream van de beweging die toen op gang is gezet. De politiek kan er niets aan doen, zit vast in de eigen dogma’s, denkt vanuit idealen, die per definitie ideëel, dus niet rationeel zijn. Vanuit deze ideële optiek wordt ook naar de crisis gekeken en Links ziet nu de ideale staat, vol solidariteit, zonder excessieve beloningen, zonder zelfverrijking, met gelijke kansen, vol diversiteit, multicultureel en ga zo maar door.

## **Helaas, Het Volk ziet het anders.**

In tijden van crisis, die de politiek als katalysator voor “change” wil gebruiken, wat weer de reden is om de crisis erger te doen voorkomen dan hij eigenlijk is, kiezen de mensen voor overleven. We dalen af op onze piramide van Maslow. Juist dat is de voeding voor rechts, de verharding van de maatschappij, “eigen Volk eerst”, eigenbelang, zelfverrijking.....

Kortom, de crisis verergert de verharding, de individualisering van de maatschappij juist. Werkelozen die willen werken zullen vechten voor de ene baan, ze gaan hem echt niet gunnen aan een ander en zeker niet aan een buitenlander. Normaal menselijk gedrag toch? De besluiteloosheid van de overheid en de non-oplossingen waarmee men na vier weken onderhandelen kwam en die nu opnieuw ter discussie worden gesteld versterkt dit gedrag alleen maar. De hoop op een andere, betere, maatschappij wordt door het beleid, of juist het gebrek daaraan, volledig teniet gedaan.

Idealen zijn mooi, maar naïef. Idealen zijn gebaseerd op emotie, niet op ratio.

De crisis van de jaren '30 van vorige eeuw leidde daardoor naar de opkomst van het fascisme, wat weer leidde tot een van de meest verschrikkelijke oorlogen uit de geschiedenis van de wereld. Ook nu weer

duikt extreem rechts op, wordt sterker, neemt de overhand. De hoop op een andere maatschappij, zonder zelfverrijking, extreme beloningen, meer solidariteit, multicultureel en zo voorts wordt juist door het gevoerde beleid (of het gebrek hieraan) de grond ingeboord. Het is een naïeve wens, gebaseerd op emotie, niet op ratio.

Willen we echt naar een maatschappij vol solidariteit en zo voorts, dan moet de overheid voorzieningen scheppen die mensen hoger op de piramide van Maslow brengt. Crisis en recessie prediken, “Ja dat kunnen wij” prevelen gecombineerd met een non verbale communicatie die schreeuwt “ik geloof niks van mezelf en ik kan het ook nooit gaan doen”, zet geen zoden aan de dijk. Met een huichelachtige gezicht zeggen dat “we er binnen een paar dagen wel uit zullen zijn” ook niet. Daadkrachtig management wel.

Mensen, het Volk, zijn voor politiek bijzaak, economie is hoofdzaak. De kans om deze crisis als change agent te gebruiken in de richting van een nieuwe maatschappij, een andere samenleving bestaat, maar dan moet de overheid de aandacht voor de economie verminderen en de aandacht voor de mensen verhogen. Aandacht voor wat er leeft bij mensen, niet vanuit een ideologie, maar vanuit de kennis van mensen.

## **Het gaat ook op voor bedrijven.**

Dat geldt voor een overheid, maar ook voor bedrijven. Predikt U de crisis, verbaal of non verbaal? Het is de beste kans om ook in de crisis te komen. Uw medewerkers raken in een depressie, kiezen voor zichzelf, de ratten verlaten het schip en de ratten die het beste kunnen zwemmen, gaan het eerste.

Als u er echter voor kiest uw medewerkers hoger op de piramide van Maslow te brengen, door positief, maar wel eerlijk te zijn. Door de talenten van medewerkers te ontdekken en deze talenten verder te ontwikkelen, waardoor uw medewerkers zich als mens verder

ontwikkelen, dan zullen u en uw bedrijf sterker dan ooit uit deze crisis en recessie komen. Juist door mensen belangrijker te maken dan economische uitgangspunten, wordt uw bedrijf, maar ook u sterker en komt u sterker dan ooit uit deze recessie.

## **HRM als basis van HRM**

HRM, Human Resources Management, het managen van de productiefactor arbeid, in goed Nederlands Personeelsmanagement is in veel bedrijven en organisaties het ondergeschoven kindje. Onterecht want HRM, Personeelsmanagement, is juist de basis van Hoog Rendement Management.

### **De traditionele P-afdeling**

“Kun je niet meer mee, dan is er altijd nog de “P””, in de jaren 60-70 en '80 van de vorige eeuw een veelgehoorde one liner. Personeelszaken werd gedomineerd door mensen met een sterk sociaal gevoel die als missie “het beschermen van de medewerker tegen de grote boze bazen” hadden. De sociale academies trairden aankomende personeelswerkers als moesten ze bedrijfsmaatschappelijk werker worden. Het softe imago dat personeelszaken, of sociale zaken, zoals de echte diehards de afdeling liever noemden, speelt de afdeling nu nog steeds parten, terwijl veel P-afdelingen liever opereren als partner van het management, waar men zich vroeger zo tegen afzette.

Veel managers zien echter nog steeds niet dat het personeel, de medewerkers, de productiefactor Arbeid, de basis is voor succesvol, met een hoog rendement opereren.

### **K3, de sleutel voor Hoog Rendement**

Hoog Rendement Management leidt tot een optimale K3 score™. Tevreden **K**lanten, Lage **K**osten en een Hoge **K**waliteit.

### **Klanttevredenheid**

Klanttevredenheid wordt steeds gerealiseerd in het “customer facing moment” het moment dat er echt daadwerkelijk fysiek contact is met de

klant. Klanttevredenheid is dan ook in zijn geheel terug te leiden tot de medewerker. Zijn het de medewerkers met een juiste attitude naar de klant toe die klantencontact hebben. Hebben ze niet de juiste competenties om met een klant te communiceren dan is er een groot risico dat er een minder tevreden klant is na het contact. Voor klanttevredenheid is het belangrijk dat een medewerker kan luisteren (de meest belangrijke competentie bij communicatie), oog en oor heeft voor problemen, snel problemen kan oplossen en zeker niet egocentrisch is. Vergelijk deze competenties eens met die van uw verkopers en misschien is U dan meteen duidelijk waarom veel verkopers zorgen voor minder tevreden klanten.

## **Kwaliteit**

“Kwaliteit kun je zien”. Deze tekst stond op een spiegel bij een productiebedrijf in de automotive in de kleedkamers van de medewerkers. Inderdaad, medewerkers staan aan de basis van kwaliteit. Een hoog commitment met het product en de organisatie, trots op de eigen prestaties, trots op de prestaties van het bedrijf, het zijn allemaal elementen die bijdragen aan een hoge kwaliteit. Een kwaliteitshandboek, vaak decimeterdik, opgesteld door wereldvreemde en proceduregeile kwaliteitsmanagers hebben een averechts effect op kwaliteit. Geef medewerkers vrijheid om producten te maken volgens hoge kwaliteitseisen, geef ze de mogelijkheid om ideeën, voorstellen voor kwaliteitsverbeteringen door te voeren, geef ze het recht om het werk van hun collega's te controleren, geef ze de mogelijkheid om samen met collega's binnen een team vooraf overeengekomen doelstellingen te bereiken en U zult zien dat de kwaliteit met sprongen toeneemt en dat continue verbetering snel en goed is geïmplementeerd.

## **Kostenreductie**

Lage kosten streeft ieder bedrijf na. Maar een snelle analyse in ieder bedrijf leert dat er verspillingen tot wel 60% eenvoudig zijn aan te wijzen. Verspillingen sluipen langzaam een bedrijf binnen, ze worden een

onderdeel van de normale gang van zaken en omdat iedereen ze als “normaal” ziet, omdat de medewerkers, het management, gewoon onderdeel van het systeem zijn, blijven ze onopgemerkt.

Blijven ze helemaal onopgemerkt? Nee, veel medewerkers zien ze iedere dag, maar leidinggevers luisteren niet naar de medewerkers omdat ze denken dat de medewerkers alleen maar moeten werken, produceren en zich niet hebben te bemoeien met andere zaken.

Kostenbewustzijn zit ook in mensen, door mensen te betrekken bij de organisatie, neemt het kostenbewustzijn toe, waardoor verspillingen verminderen. Ook binnen uw organisatie leven veel ideeën over kostenbesparingen. In een organisatie wisten wij door de medewerkers te vragen naar ideeën over kostenbesparing in een maand tijd een besparing van enkele duizenden euro's te bereiken, eenvoudige zaken met grote gevolgen.

## **Empowerment en Talentmanagement als basis voor K3**

Door medewerkers meer bevoegdheden te geven stijgt de kwaliteit en dalen de kosten. Door de talenten van medewerkers te leren kennen en vervolgens medewerkers een takenpakket te geven dat past bij hun talenten en competenties stijgt de productiviteit, de klanttevredenheid en zelfs de omzet. Daarnaast zullen de kosten dalen, waardoor de winstgevendheid aanmerkelijk zal verbeteren.

HRM, Human Resources Management, Personeelsmanagement is de basis, het fundament van Hoog Rendement Management. De basis van het K3 model <sup>TM</sup> bestaat daarom uit “Empowerment” (het geven van verantwoordelijkheid en bevoegdheid aan medewerkers) en Talentmanagement.



## **Implementeren.**

Het implementeren van Hoog Rendement Management kost tijd. Er is vaak een cultuuromslag nodig. Voor iedere organisatie is een ander implementatieplan nodig. Maar uiteindelijk zal het leiden tot een excellerende organisatie, een Hoog Rendement Organisatie, met Tevreden Klanten, Lage Kosten en een Hoge Kwaliteit. De ervaring is dat de kosten van implementatie vaak als binnen een jaar zijn terug verdiend.

## **Iedere organisatie houdt op te bestaan, de enige vraag is wanneer.**

Een aardige oneliner in deze roerige tijd, maar het is niet anders. Organisaties komen en gaan. De belangrijkste taak van het management is “het einde” zo lang als mogelijk uit te stellen. De voorbeelden van managers die in deze taak niet geslaagd zijn zien we momenteel zowat dagelijks in de kranten. Banken vallen om, bedrijven moeten drastisch inkrimpen. Zwakke bedrijven worden overgenomen door sterke branchegenoten, of erger nog, de overheid.

### **Wat moet het management doen om de continuïteit te waarborgen?**

Op de eerste plaats uiteraard de winstgevendheid optimaliseren. Te vaak zien we echter dat bedrijven kostenreductie als redmiddel zien, terwijl opbrengst optimalisatie vergeten wordt. Pogingen om meer omzet te genereren worden ondernomen, maar dat gebeurt bijna altijd door het versterken van de commerciële activiteiten. Meer reclame, meer marketingactiviteiten, meer verkopers. De DSB bank bijvoorbeeld besteedde het afgelopen jaar miljoenen aan commercials, maar dat de doorsnee consument daar geen boodschap aan heeft, schijnt totaal voorbij te gaan aan deze organisatie. Ziggo wist door zijn commercials zelfs de consument tegen zich in het harnas te jagen. Een imago krijg je van klanten, je kunt het niet maken. Alle marketinggoeroes ten spijt, het is niet anders.

Kostenreductie wordt te vaak in een opwelling gedaan. De kaasschaaf wordt uit de keukenla gehaald en zonder na te denken over de consequenties wordt rücksichtslos gesneden, ook op plaatsen waar later weer grote investeringen nodig zullen zijn om de organisatie weer goed aan het functioneren te krijgen. Eerst even rustig kijken waar een bezuiniging een blijvend effect zal hebben, of zelfs een strategisch voordeel is beter. Haastige spoed is zeker in tijden van crisis zelden goed.

Ook wordt te snel gedacht dat ICT dé oplossing is. Er zijn bewijzen te over dat een ICT oplossing zorgt voor een heel scala van extra problemen. De Free Record Shop kwam door de implementatie van een nieuw ICT systeem voor het eerst in zijn bestaan in de rode cijfers. ICT kan processen ondersteunen, efficiënt maken, maar is nooit de oplossing. ICT faciliteert de oplossing, niets meer en niets minder.

Kostenreductie kan alleen maar succesvol verlopen door de hele organisatie te analyseren om daarna gericht te gaan veranderen. Hoe? Helaas is er geen eenduidig antwoord te geven. Geen twee organisaties zijn hetzelfde. Maar het uitgangspunt moet steeds de klant zijn. Klanten zorgen voor inkomsten van ieder bedrijf, iedere organisatie. Zonder klanten heeft een organisatie geen bestaansrecht. Door de organisatie aan de klant aan te passen, klantgericht te maken, door alle processen op de klant te richten, kan zowel aan de kostenkant als aan de opbrengsten klant winst worden geboekt.

In deze workshop maakt U kennis met een het P8 model, een instrument waarmee snel gerichte verbeterpunten kunnen worden gevonden. Ook maakt U kennis met het K3 excellence model, een model waarin de opbouw van een excellerende organisatie wordt beschreven. Een excellerende organisatie met tevreden klanten, lage kosten en een hoge kwaliteit.

Tevens worden verbeterprojecten gepresenteerd.

Het verbeterproces van Faurecia BV, een plant van een grote toeleverancier binnen de automotive. Het bedrijf was niet alleen de slechts presterende toeleverancier van een automobiel fabrikant, maar presteerde ook het slechts van alle vestigingen van deze grote multinational. In twee jaar tijd werd dit bedrijf de beste toeleverancier van de OEM, maar ook de plant met de hoogste kwaliteit en beste output van de groep.

We presenteren het verbeterproces van een energiebedrijf. Door het implementeren van een process en competence based organisatie nam de klantgerichtheid geweldig toe en daalden de kosten met meer dan 30%. De aandeelhouders zagen een gestegen aandeelhouders waarde van ruim 100%.

Om de workshop zo interactief mogelijk te houden is deelname aan de workshop beperkt tot 20 deelnemers. De investering bedraagt €795,-- (ex BTW) per deelnemer.

## Leiders en managers, wat is het verschil?

Wat is het verschil tussen leiderschap en management? Wat maakt een leider effectief? Er wordt veel over geschreven en nog meer over gepraat. Bob Stuton geeft in een van zijn blogs een duidelijk antwoord.

Stuton stelt dat een leider alleen maar de juiste dingen kan doen als hij begrijpt wat de juiste dingen zijn. Dat wil zeggen dat hij een meerjarige ervaring moet hebben met de werkvloer die hij aanstuurt. Met andere woorden, hij moet op de werkvloer gestaan hebben, daar mensen en processen aangestuurd hebben, de klappen van de zweep op die werkvloer kennen. Alleen maar geweldige strategieën verzinnen en de details overlaten aan anderen, wat Mintzberg "management by deeming" noemt, is een garantie voor mislukking.

Het onderscheid tussen management en leiderschap kan geen kwaad. Beide zijn nodig. Maar de beste leiders hebben iets van beide. Een ideale mix van leiderschap en management. Tenminste geven ze leiding met een vleugje management in hun handelen. Sommige van de minder goede (of zal ik maar zeggen slechte) senior managers gebruiken het verschil tussen management en leiderschap als een excuus om niet de werkvloer op te hoeven gaan en de details van het werk daar te leren kennen. Details die ze wel moeten kennen om de juiste strategische beslissingen te nemen.

Het is ook daarom dat alle managers van Toyota voordat ze hun functie kunnen en mogen bezetten eerst vele weken mee moeten lopen in de fabrieken. Alleen daar leer je hoe het bedrijf werkt en functioneert.

Leiderschap speelt zich altijd af in een sfeer van relaties met medewerkers, tussen medewerkers, terwijl management zich meer bezig houdt met processen, systemen en structuren. Ja, leiders moeten weten wat managen is, terwijl management niet altijd een manager nodig heeft.

“Management heeft niet altijd een manager nodig”, als dat geen stof voor discussie geeft.....

## **Managen zonder problemen?**

Op een netwerkborrel, in Brabant gaat netwerken zonder borrel niet, sprak ik laatst een DGA van een leuk bedrijf. Na de eerste kennismaking “wat doe je?” sprak hij de legendarische woorden: “Ik denk niet dat ik je ooit nodig heb, want ik heb nooit problemen!”.

Een gelukkig ondernemer dus. Of toch niet?

Ik wilde hem het Bourgondische genot van de netwerkborrel niet onthouden en prees hem gelukkig met zijn bedrijf. Maar kon het ook niet laten te zeggen dat het waarschijnlijker was dat hij zijn problemen niet zag.

Want als een ondernemer, of mens, zegt geen problemen te hebben, dan zijn er over het algemeen drie mogelijkheden, oplopend in ernst:

1. Men ziet de problemen niet.
2. Men herkent de problemen niet
3. Men erkent de problemen niet.

(waar hier “hij” staat kan overigens met gemak ook “zij” worden gelezen, derde persoon enkelvoud).

## **Waarom zien mensen problemen niet?**

Dingen waar je het bestaan niet van kent, kun je niet waarnemen. Omdat niemand alle kennis of professionaliteit in huis heeft, kun je de symptomen van een probleem niet zien. Vaak wordt een bedrijf alleen op financiële kengetallen gestuurd, naast productietechnische zaken omdat in het midden en kleinbedrijf naast de vakinhoudelijke kennis van de ondernemer meestal alleen maar een boekhouder of accountant de bedrijfsvoering beoordeeld. Andere problemen worden dan niet ontdekt.

## **Waarom herkennen mensen problemen niet?**

Omdat de problemen geïnstitutionaliseerd zijn, onderdeel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken. Ze zijn zo gewoon dat niemand ze meer waarneemt. Het zijn de ingeslepen processen en procedures die vaak tikken als een tijdbom en de organisatie ineens in een neerwaartse spiraal kunnen duwen.

## **Waarom erkennen mensen problemen niet?**

Omdat het moeilijk is toe te geven dat er iets fout gaat. “Och, het valt allemaal wel mee”, “Binnenkort zal het wel omkeren”, “het is de tijd van het jaar”, “de vorige keer is het ook weer ten goede gekeerd”

Een bedrijf dat meent geen problemen te hebben heeft meestal last van een van bovenstaande problemen.

Voorkomen is beter dan genezen, we weten het allemaal. Daarom is het goed om regelmatig eens een scan te laten maken van uw bedrijf. Want voor dat U er erg in heeft zit u in de fase van ontkenning, het begin van een rouwproces en rouwen, doen we pas als het te laat is.



## De manager op vakantie?

Nu de vakantietijd er aan zit te komen (of is hij net voorbij) is het leuk om eens een metafoor te schrijven over de overeenkomsten tussen managen en op vakantie gaan. Beide activiteiten leiden vaak tot stress en, hoe kan het ook anders, vaak is de oorzaak vergelijkbaar.

Om een eventuele claim voor te zijn, ik heb me bij het schrijven van dit stukje laten inspireren door Youp van het Heck, die ooit een prachtige conference over vakantieperikelen heeft gehouden, dus Youp, als je dit leest, ik heb wel wat van Ratelband, Tjakka!

Ook vakantie begint met visie, of beter gezegd, zou moeten beginnen met visie. “na een jaar voor stress is een tijdje ontspanning goed” als voorbeeld. Maar ook andere visies komen in aanmerking. “Ik heb een zittend leven met veel emotionele spanningen, dus is een vakantie met fysieke inspanningen geschikter dan een luie vakantie”. En zo zijn er meerdere visies te ontwikkelen. Maar doet iedereen het zo? Of grijpen we een folder uit het rek bij een reisbureau? Of laten we ons inspireren door de mooie foto in een of ander tijdschrift en gaan we, zonder verder na te denken impulsief mee? Och, in het bedrijf doen we het ook maar al te vaak zo, dus waarom niet?

Nadat we een visie hebben ontwikkeld gaan we aan de slag. Boeken. Of toch niet? Even terug gaan zitten met de familie en een missie ontwikkelen. Moeilijk, want wat willen we eigenlijk. Moeder de vrouw wil uitgebreid aan het strand liggen, vader wil bergen beklimmen en de kids willen niets liever dan een hoop water en voldoende gelegenheid om ook 's avonds goed uit de bol te gaan. Even bij elkaar zitten en alle wensen op een rijtje krijgen en een gemeenschappelijke missie uitpluizen kan veel ergernis besparen. Probeer samen die ene oneliner te ontwikkelen, “wij willen.....” Want als we die missie samen hebben

uitgedokterd en het er ook over eens zijn, dan is de eerste basis voor een crisis al bezworen.

Wat een verschil met vroeger. Als de eerste ideeën voor een vakantie opkwamen, dan werd er ijverig overlegd. Vader ging naar de ANWB of het reisbureau en gewapende met tientallen folders en wegenkaarten werd samen gewerkt aan een plan. Maandenlang was er niets zo leuk als de voorpret. De dagen kropen voorbij, nog maar 200 te gaan, en we vertrekken. Twee weken tevoren was moeder al bezig de koffers in te pakken, overal lagen keurige pakjes met kleren die mee moesten, de mondvoorraad voor de lange reis werd weken tevoren al ingekocht, bang dat we maar iets zouden vergeten.

Vader was ondertussen bezig met het uitwerken van het reisplan. Naar Spanje, de reis ging door Frankrijk, tolwegen, bergen, maar vooral, de periferique, de befaamde rondweg om Parijs. Essentieel daarbij was de afslag Lyon, miste je die.....

Doelstelling Spanje, strategie met de auto door Frankrijk. Tactiek, moeder zou op de periferique letten op het bordje Lyon. Daarna was het simpel, al was de route nauwkeurig beschreven, kilometer voor kilometer. De plaatsen waar gestopt zou worden en de thermoskan aangesproken, want die Fransen kunnen niks van koffie zetten. De eetpauzes stonden vast en wat genuttigd zou worden en dus meegenomen, want in het buitenland was alles drie keer zo duur.

Doen we het nog steeds zo? Nou nee, meestal plannen we een vakantie een paar weken tevoren, we gooien de auto vol met wat koffers en zetten de TomTom aan, en weg zijn we. Planning schijnt een bijzaak te zijn geworden, al kan het wel een hoop ellende schelen. Want hoewel dat stemmetje in de TomTom aardig de weg weet, het is maar een stuk software en het ding kan niet denken, niet anticiperen op incidenten. En laat er nu onderweg iedere keer wel ergens een incident zijn. Antwerpen, file per definitie voor de Kennedy, de Liefkenshoek is een optie. Weet de

TomTom dat? Niet altijd, zeker niet als er geen TMC op zit. En met TMC wordt vaak wel het incident aangegeven, maar voordat een alternatief is berekend zit je vaak al midden in de file.

Het is beter om regelmatig informatie te krijgen over de toestand van het verkeer en op basis van deze informatie het beleid of de tactiek aan te passen. Dan is de kans dat de doelstelling, op tijd in Spanje zijn, wordt bereikt. De Deming Cirkel is ook op reizen van toepassen. Maar ja, als we in de dagelijkse routine ook niet het volgen van de informatie die het bedrijf ons geeft al niet tot een gewoonte hebben gemaakt.....

Maar na enkele uren is het zover, we zitten op de periferique. Moeder houdt angstvallig de bordjes in de gaten, maar raakt in verwarring van de Franse manier van bewegwijzering. Tientallen keren heeft ze de naam Lyon al gezien, links van de weg, wat voor de Fransman aanleiding is om links te blijven rijden, maar voor moeder een reden is om steeds meer in de stress te raken. Tot op het moment suprême, ze kijkt vertwijfelt naar vader en vraagt “hoe heette dat plaatsje ook al weer?” net als het grote blauwe bord met daarop Lyon gepasseerd wordt.

Tante TomTom heeft het wel door en heeft tijdig geroepen dat na 2 kilometer de afslag moet worden genomen. Angstig laveert vader de auto van links naar rechts, tussen de meute Renaults door, bestuurd door Fransen die op het laatste moment besluiten welke afslag ze moeten nemen. Het angstzweet laat de ramen aanslaan. Dat hadden we niet verwacht. Dat er ook Fransen in Frankrijk op de weg zitten en dat die leven als God in Frankrijk en dat ze impulsief besluiten nemen.

Kennen we onze business partners ook zo goed? Kennen we de cultuur van onze relaties? Hebben we ons daarop voorbereid als we naar die “alles of niets” meeting gaan?

Vorbereiding is het halve werk. Klakkeloos gaan rijden en op de TomTom vertrouwen is niet voldoende. Zorg steeds dat er een alternatief voorhanden is, anticipeer op de cultuur en het gedrag van de anderen.

Maar ja, eindelijk zitten we op de weg naar Lyon, Spanje lonkt, de zon gaat schijnen, langzaam zakt de stress in de auto. Met een vaartje van 140 over de mooie tolwegen. Fuck! Sinds wanneer flitsen ze ook in Frankrijk? Meteen is de sfeer weer om te snijden. Moeder zit uit te rekenen hoe vaak ze nu weer moet koken om toch uit te komen met het vakantiebudget terwijl vader luidkeels zit te roepen dat Balkenende wel wat nuttiger kan doen dan die Fransen vertellen over de flitspalen en de opbrengsten die daar uit voort vloeien. En zo begint de vakantie die bedoeld was om tot rust te komen met een hoop stress.

Ja, vakantie is net werken.

- Definieer een visie, dan weet U waarom u met vakantie gaat, dan weet U waarom u een bedrijf aan het runnen bent.
- Definieer een missie, dan weet iedereen waarvoor we het allemaal doen, waar we samen voor staan, zowel uw reisgezelschap als uw medewerkers.
- Definieer een beleid. Gaat u over tolwegen, lekker snel, of de route National, niet zo snel, maar wel mooier en betere restaurants onderweg. Binnen het bedrijf, bepaal de randvoorwaarden, hoe gaat u met geld om, met de medewerkers, met de kapitaalgoederen.
- Definieer een strategie, bepaal hoe u op reis gaat, met het vliegtuig, de trein of de eigen auto. Pas uw planning daarop aan. Ik ken een manager die dit niet deed en op het vliegveld met een overgewicht van 15 kilo aankwam. Hij had een voorraadje bier meegenomen omdat in Thailand het bier niet te drinken was. Ook binnen zijn bedrijf loste hij de problemen pas op als ze er waren, tot dat ene probleem kwam dat iedereen had voorzien, behalve.....

- Plan de reis goed, bepaal het einddoel, maak een schema, vertrouw niet blindelings op de TomTom. Plan rustpunten. Check vooraf en gedurende de reis kritieke punten en de actuele situatie en zorg voor een back-up plan als zich calamiteiten voordoen. Ook voor uw bedrijf geldt dit, zorg voor momenten van rust, maak een tijdschema, plan gedetailleerd, pas de Deming Cirkel consequent toe. Laat u informeren over belangrijke kengetallen.
- Zorg ervoor dat uw medereizigers goed geïnformeerd zijn en hun mening over belangrijke zaken hebben gegeven en houdt rekening met hun wensen. In het dagelijkse leven zijn alle vormen van medezeggenschap (werkoverleg, OR, functioneringsgesprekken) cruciaal voor de voortgang.
- Maak gebruik van de competenties van uw medereizigers. Uw zoon met een rijbewijs kan ook best een stukje rijden. Als u de tent op gaat zetten is het misschien wel beter dat moeder vast wat boodschappen gaat doen en niet belast wordt met het inhameren van de haringen. Ook in uw bedrijf heeft u medewerkers die best een paar van uw taken kunnen uitvoeren. Dat verlicht uw werk en geeft deze mensen ook weer een gevoel van erkenning.

Volg deze richtlijnen op en er is een kans dat u zich ook daadwerkelijk weet te ontspannen op vakantie. Volg de richtlijnen in uw bedrijf op, misschien heeft u dan volgend jaar helemaal geen behoefte meer aan vakantie.

Tot slot dit. Op de A1 van Lille naar Parijs staat bij kilometerpaal 130 een flitspaal. Als u terug gaat naar Nederland, staat de eerste flitspaal weer net over de grens. De volgende pakweg één kilometer verder.

## **Leven na de crisis?**

Ons leven en welzijn wordt bepaald door definities. Zo hadden we vannacht strenge vorst omdat ooit een meteoroloog heeft bepaald dat er sprake is van strenge vorst als het meer dan 10 graden vriest. Celsius bepaalde ooit dat de temperatuur waarop water bevriest 0 graden is en volgens het KNMI spreken we over een vorstdag als de temperatuur, volgens de schaal van Celsius, de hele dag, 24 uur, onder 0 blijft.

Economen hebben afgesproken dat er sprake is van een recessie als een aantal maanden op rij de economische groei (ook al een artefact) negatief is. Daarom zitten we nu in een recessie, volgens diezelfde economen. Kommer en kwel alom. Vrijwel niemand praat meer over de oorzaak en nog minder mensen hoor je praten over het wegnemen van de oorzaak, wat in de regel dé oplossing voor een probleem is.

## **Recessie?**

De oorzaak van wat we nu de recessie noemen is de kredietcrisis. Omdat banken omvielen of dreigden om te vallen omdat ze op een onverantwoorde manier met geld waren omgegaan, vertrouwden de banken elkaar niet meer, waardoor ze hun primaire taak, het rondpompen van geld, niet meer uitvoeren. Daardoor kunnen consumenten veel moeilijker een lening krijgen voor een grote aankoop zoals aan huis of een auto, waardoor enerzijds de woningmarkt en anderzijds de automotieve te maken kregen met verminderde omzetten. Omdat dit weer een invloed heeft op andere bedrijfstakken, breidde de olievlek zich steeds verder uit. Het Volk, geconfronteerd met steeds nieuwe onheilsberichten, besloot actie te ondernemen, haalde zijn geld weg bij Fortis, stalde dat bij IceSafe en wist daarmee de crisis alleen maar te verergeren.

## **De oplossing?**

De oplossing voor het probleem is simpel, de banken moeten hun primaire taak weer opnemen en omdat de overheid een forse vinger in de pap heeft bij het gros van de banken, heeft de overheid ook de oplossing in handen. De overheid, onder aanvoering van Bos, moet de banken gaan verplichten het geld weer te laten rollen.

Ondertussen zitten een aantal bedrijven toch te denken aan downsizing. Uitzendkrachten en ZZP-ers zijn de wacht aangezegd, de banken bij het CWI vullen zich. Gedwongen ontslagen dienen zich aan. De bonden staan op scherp om de onderhandelingen over de sociale plannen in te gaan. Mikpunt is de nieuwe kantonrechterformule, die voor veel mensen negatief uit dreigt te pakken. Dat wil zeggen dat ze een lagere ontslagvergoeding zullen krijgen dan een paar dagen geleden, want ook nieuwe formules schijnen pas bij een nieuw jaar van kracht te worden.

## **Reorganiseren?**

Omdat iets wat snel komt ook weer snel gaat is het maar de vraag of downsizing de juiste aanpak is. Als de overheid doet wat ze moet doen, waardoor het geld weer gaat rollen, dan zal het herstel krachtig en snel komen. Het is beter dat bedrijven zich juist op dat herstel en de nieuwe economie gaan voorbereiden. Het is niet denkbeeldig dat de medewerkers die nu op de nominatie staan voor ontslag juist dan hard nodig zijn. Maar omdat er nog steeds meer dan voldoende vacatures zijn, zullen deze mensen moeilijk aan te trekken zijn. Veel mensen zullen door middel van om- her- of bijscholing een nieuwe baan gevonden hebben en daardoor zal de groei belemmerd worden.

## **Medewerkers binden.**

Het is daarom ook beter om de medewerkers te binden aan de organisatie. Is er geen werk, ontwikkel de medewerkers, zoek hun verborgen talenten,

zodat ze over een paar maanden weer volop aan de slag kunnen. Indien een bedrijf de middelen niet heeft is een samenwerking met andere bedrijven via banenpools of mobiliteitscentra mogelijk een oplossing. Investeer het budget dat nu is vrijgemaakt voor ontslagvergoedingen hiervoor. Het binden van medewerkers is nu harder nodig dan ooit.

Pluspunt is ook dat de onderhandelingen met de vakbonden een stuk makkelijker zullen zijn. Biedt mobiliteit, van werk naar werk, opleiding en ontwikkeling en talentmanagement aan. Er is geen enkele werknemersvereniging of vakbond die dat kan weigeren. Het mes snijdt aan veel kanten. Medewerkers blijven behouden, de kosten van het sociaal plan zullen aanmerkelijk lager zijn, de relatie met de bonden blijft of wordt goed, maar vooral, de organisatie komt sterker dan ooit uit deze crisis. En, door het implementeren van talentmanagement komt u mogelijk in aanmerking voor een subsidie in het kader van sociale innovatie!

En, heeft de crisis geen vat op uw organisatie? Dan ook is het aanpassen van uw organisatie aan de toekomst juist nu belangrijk. Er komen talenten beschikbaar, talenten die ook uw bedrijf zullen helpen verder te groeien.

De tools om talenten te vinden zijn er, informeer er naar. Van de kosten schrikt u niet, de opbrengsten zullen u wel verrassen.



## Op zoek naar de **excellerende organisatie?**

In de jaren '80 wisten Tom Peters en Robert Watermann de westerse wereld een hart onder de riem te steken met hun boek "In search for the Excellence". Door in het boek een aantal goed presterende westerse ondernemingen te benoemen, werd de angst die veel managers hadden voor de Japanse opmars verminderd.

Peters en Watermann benadrukten in hun werk niet wat bedrijven allemaal verkeerd deden, maar gaven juist aan wat excellerende bedrijven goed deden. En hoewel de lessen van Peters en Watermann duidelijk en simpel zijn, slaagden en slagen maar weinig bedrijven in hun zoektocht naar excellence.

Japans school werd (en wordt) gedomineerd door Toyota, het Toyota Productie Systeem wordt nog steeds door veel bedrijven gekopieerd, maar niet geëvenaard.

Ook de tijd waarin we leven staat in het teken van de angst. De kredietcrisis doet veel doemdenkers voorspellen dat we in een recessie terecht gaan komen en omdat self fulfilling prophecy nu eenmaal het beste werkt bij negatieve scenario's, lijkt de recessie er ook echt aan te komen. Opnieuw willen bedrijven in paniek gaan reorganiseren, bij voorkeur downsizing, om de recessie maar door te kunnen komen, daarmee ongewild (?) de recessie alleen maar aanzwengelend.

Als straks blijkt dat de recessie niet zo erg is als voorzien, dan gaan bedrijven weer druk aan de slag met het aanpassen van de organisatie aan de groei, wat op korte termijn twee keer tot stress situaties zal leiden binnen de organisatie en voor het personeel. Waarom niet in een keer de organisatie inrichten op de mogelijkheid te kunnen excelleren?

## **Op weg naar excelleren.**

Wat kenmerkt de excellerende organisatie? Het antwoord is simpel. Het is een combinatie van de diverse best practices, een beetje Peters en Waterman, een beetje Toyota, wat Honda, Porsche en Faurecia. Net die Amerikaanse bruidsjurk. Something Old, Something New. Something Borrowed Something Blue.

Kortom: K3. Niet een trio Belgische meiden die kinderen tot leuke danspasjes aanmanen, maar Klanten, Kwaliteit, Kosten.

Een excellerende organisatie heeft Tevreden Klanten, Hoge Kwaliteit en Lage Kosten. Het gaat erom een systeem te bouwen dat tot deze drie K's leidt.

Een organisatie kan alleen maar excelleren als de medewerkers excelleren. Daar ligt de basis, de het fundament van de excellerende organisatie. Schep voorwaarden waarin medewerkers kunnen excelleren. Mensen, want medewerkers zijn mensen, functioneren het beste als ze vrij zijn om zelf keuzes te maken. Dat wil zeggen dat organisaties die streven naar excellentie de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie moeten leggen. Empowerment dus. Deel de macht, niveleer de macht, geef mensen die bevoegdheden die ze aankunnen.

Niet minder belangrijk is het om mensen in te zetten op die taken waar ze goed in zijn. De rigide structuren van functiegebouwen en strakke functiebeschrijvingen dwingen mensen om goed te zijn in taken waar ze de talenten of competenties niet voor hebben en, mogelijk nog erger, verbied mensen taken te verrichten waar ze wel de talenten voor hebben. Een organisatie die streeft naar excellence, past takenpakketten aan aan de medewerkers en niet andersom.

## **Conclusie.**

Het fundament van de excellente onderneming, de high performance organization, ligt bij het personeelsbeleid. Juist hierom kunnen veel organisaties niet excelleren. Het afgeven, delen van macht is so wie so al een vrijwel onmogelijke opgave. Maar erger nog, men kent de talenten van de medewerkers niet of, mochten ze in meer of mindere mate bekend zijn, weigert het takenpakket van de medewerkers aan te passen aan de talenten en competenties van deze medewerkers.

Omdat de basis, het fundament, voor excelleren niet wordt gelegd, blijft de organisatie middelmatig presteren, blijft gevoelig voor de economische bewegingen en zal uiteindelijk ten onder gaan. Het is een keuze, zoals alles in het leven.

## **Hoe verder?**

Het model voor een excellerende organisatie kent naast het fundament ook pijlers, een draagbalk en een dak. Daarover later maar. Maar, omdat personeel uniek is, mensen uniek zijn, is er geen eenduidige formule te geven van de opbouw voor welke organisatie dan ook. Toyota is vele malen gekopieerd, maar nooit geëvenaard. Porsche bouwde een eigen systeem en doet het beter dan Toyota, weliswaar in een andere markt, maar toch. Iedere organisatie moet de rest van het bouwwerk anders invullen. Daarover later meer.

## **Wilt u meer weten?**

Het K3 excellence model is een exclusieve ontwikkeling van F-ektief Business Coaching. Hoewel geen twee organisaties hetzelfde zijn, is op basis van het model een excellence model te ontwikkelen voor iedere organisatie. Wij leggen U graag de voordelen voor uw organisatie uit en maken, in overleg met U een plan van aanpak voor het ontwerp en de implementatie van uw excellence systeem.

## Tips om de recessie de baas te zijn.

1. Zorg voor flexibiliteit in uw personeelsbestand. Maak optimaal gebruik van detacheringen en uitzendkrachten.
2. Maak een lijst van de kerncompetenties die nodig zijn om te kunnen functioneren. Koppel deze lijst een medewerkers en bepaal welke medewerkers noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van uw bedrijf.
3. Repareer het dak als de zon (nog) schijnt. Stel reparaties niet uit.
4. Laat een externe deskundige uw bedrijf doorlichten. Een quick scan legt risico's haarfijn vast. Externe mensen zijn niet "besmet" met de rituelen die U normaal vindt, maar eigenlijk tegen u werken.
5. Aarzel niet om externe hulp te halen, het tapijt waar je op staat kun je niet oprollen. De kosten van een goede externe adviseur betalen zich altijd meervoudig terug.
6. Laat u niet beïnvloeden door pessimisten, ken uw markt en uw kansen.
7. Blijf uniek waar u uniek bent, kopiëren van anderen leidt nooit tot betere resultaten dan die ander.
8. Raak niet in paniek, angst is een slechte raadgever. Na regen komt zonneschijn, ook in zaken. Blijf rustig en kijk rationeel naar uw kansen.
9. Maak van bedreigingen kansen.
10. Denk aan de investerings paradox. Investeren is het belangrijkste als het het moeilijkst is.
11. Maak betalingsafspraken met uw leveranciers, ze lenen u makkelijker geld, bijvoorbeeld door de betalingstermijn te verruimen, dan de banken.
12. Bespaar niet op zaken die uw core business raken. Er zijn voldoende posten waar een besparing makkelijker te realiseren is.

## Tips om sterker uit de recessie te komen.

1. Kijk vooruit, de recessie is snel gekomen en wat snel komt gaat ook weer snel. Na de recessie komen er nieuwe problemen, vooral de terugloop van de beroepsbevolking zal een grote invloed gaan hebben.
2. Besteedt, als u personeel heeft, extra aandacht aan het herkennen en binden van de talenten in uw organisatie. Wilt u uw talenten goed en voordelig in kaart brengen? Kijk dan eens op [www.agamedes.nl](http://www.agamedes.nl). de I-Portfoliois de moeite waard en u verdient de investering in zeer korte tijd terug.
3. Downsizing, het afstoten van personeel, is een makkelijke optie om te bezuinigen. Dat de makkelijkste optie niet altijd de beste is, weet een goede manager. Inventariseer eerst andere bezuinigingsmogelijkheden voordat u overgaat tot het ontslaan van mensen. Interim anders levert u de professionals die u snel en goed ondersteunen.
4. Leg contacten met andere bedrijven, overleg met collega ondernemers, leer van andere ondernemers. [www.managersenondernemers.nl](http://www.managersenondernemers.nl) biedt u voor weinig geld vele goede contacten. Beter dan een business club, meer dan een netwerk.
5. Verwacht geen oplossingen van de overheid of de banken. Samen met andere bedrijven en ondernemers structurele oplossingen zoeken gaat beter. Meldt u aan voor de brainstormsessies samen door de recessie.
6. Maar vooral, raak niet in paniek, neem geen overhaaste besluiten, een goede sparringpartner kost niet veel maar levert een schat aan informatie en goede adviezen op.

## Tips voor nu en de toekomst.

Ofwel een betere strategie dan de vierdaagse werkweek.

In het kader van “het geeft niet wat je roept, als je maar iets roept” heeft de PvdA getracht door te laten schemeren dat de politiek toch nog bezig is met het oplossen van de problemen die door de kredietcrisis zijn veroorzaakt. Het enige wat deze partij, die nota bene zegt voor de arbeiders op te komen, hiermee bewijst, is echter dat ze alle contact met de maatschappij totaal verloren is. Een vierdaagse werkweek lost de problemen die niet, ze verergert ze alleen maar. Andere politieke bewegingen reageerden ook meteen in dit soort bewoordingen en gingen vervolgens over tot de orde van de dag, gerustgesteld met de gedachte dat ze weer een bijdrage hadden geleverd aan het oplossen van de crisis.

Als we op de politici wachten om de problemen die er links en rechts zijn op te lossen, dan zal de crisis, of zo u wilt, de recessie, nog wel even voortduren. Terwijl in het buitenland de bodem bereikt is en langzaam de eerste tekenen van herstel zichtbaar worden, maken onze politici zich drukker over het verzinnen van nieuwe belastingmaatregelen, het bezuinigen op allerlei nuttige overheidstaken en het zaaien van haat tegen collega's.

Het bedrijfsleven zal dus, zoals het gewoon en gewend is, zelf moeten komen met oplossingen voor de huidige en de toekomstige problematiek. Besturen is, in tegenstelling tot regeren, vooruitzien.

Hoe uw bedrijf er ook voorstaat, goed, slecht of “as usual”, een ding is zeker, de toekomst komt eraan. En hoewel voorspellen moeilijk is, zeker als het om de toekomst gaat, zeker is dat de komende 10 jaar een groot gedeelte van de beroepsbevolking zal gaan genieten van de AOW al dan niet aangevuld met pensioen. De plannen van de overheid om de AOW leeftijd naar 67 te gaan brengen kunnen en zullen daar geen invloed op hebben. Aangezien het ook niet denkbeeldig is dat kort na de recessie, als

het consumenten vertrouwen weer terugkomt, veel van de nu uitgestelde aankopen zullen worden gedaan, is een stijging van de productie ook niet uit te sluiten. Het is dus tijd om nu actie te gaan ondernemen. Bijgaand een aantal tips.

## 1 Flexibiliseer de arbeidstijd.

Om de arbeidstijd te flexibiliseren zijn er diverse opties.

- Maak een urenbank waarin de uren boven en beneden de standaard werktijd worden geregistreerd. Hierdoor kan op een flexibele manier over en onderbezetting worden opgevangen.
- Verdeel het aantal werkuren in een periode (maand, kwartaal, jaar) aan de hand van de te verwachte productiviteit.

## 2. Flexibiliseer de arbeidskrachten

- Bepaal hoeveel mensen nodig zijn om de minimale productie te kunnen maken, met andere woorden, bepaal de core bezetting van de organisatie.
- Huur uitzendkrachten in om pieken op te vangen
- Werk met ZZPers.

Tot zover niets nieuws voor de meeste bedrijven. (Hoop ik)

## 3. Maak uw organisatie lenig

Een lenige organisatie kan zich snel en adequaat aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Lenigheid gaat verder dan flexibiliteit. Een flexibele organisatie is over het algemeen alleen flexibel in de meest fluctuerende afdelingen, de afdelingen die direct aan de productie zijn gerelateerd.

Lenige organisaties kunnen overal in de organisatie snel aanpassingen realiseren. Daarvoor is het nodig dat de medewerkers zich snel aan kunnen passen aan een nieuwe situatie. Lenigheid vraagt een speciale organisatie cultuur. Kenmerkende eigenschappen voor de medewerkers is dat ze ofwel polyvalent, ofwel polycompetent zijn.

## Polyvalent

Polyvalent wil zeggen dat ze binnen een afdeling of procesgroep op meerder plaatsen inzetbaar zijn. Een productiemedewerker die op meerdere werkstations ingezet kan worden bijvoorbeeld. Maar ook een medewerker van personeelszaken die in staat is naast zijn taak ook taken van collega's over te nemen. Breed inzetbaar binnen een proces of afdeling dus.

## Polycompetent

Polycompetent gaat een stapje verder. Een polycompetente medewerker is op meer dan één afdeling inzetbaar. De productiemedewerker die ook in staat is onderhoudswerkzaamheden aan de productielijn te doen. De personeelsadviseur die ook op de financiële afdeling uit de voeten kan. Een kwaliteitsmedewerker die ook op R&D een steentje kan bijdragen.

Met polyvalente en polycompetente medewerkers kan de bezetting van afdelingen of werkplekken snel worden aangepast aan een veranderende vraag vanuit de markt.

Om polyvalente of polycompetente medewerkers te krijgen is het belangrijk de talenten en competenties van de medewerkers in kaart te brengen. Daarnaast is het belangrijk om de belangstelling voor werken op een andere afdeling te registreren. Het spreek voor zich dat het creëren van een cultuur die het “buiten de afdeling denken” uitstraalt



ook zal bijdragen aan het succesvol implementeren van de lenige organisatie.

Maar door naast flexibiliteit, lenigheid te implementeren, zal iedere organisatie snel en adequaat kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. Harde ingrepen zoals downsizing kunnen worden voorkomen en impulsieve, ondoordachte, crisismaatregelen die later opnieuw een crisis zullen veroorzaken, zoals een vierdaagse werkweek, zullen niet meer nodig zijn.

## **Verder.**

Na de recessie volgt de “war for talent”. Blijf die oorlog voor door nu al te gaan zoeken naar de juiste talenten die uw organisatie straks nodig heeft. Bindt ze aan de organisatie, met enige creativiteit kan dat zelfs zonder ze nu al een arbeidsovereenkomst te geven. Welke dat zijn vertellen wij u graag.

## **Resumé**

De recessie vraagt maatwerk oplossingen, omdat geen enkel bedrijf hetzelfde is. Omdat de politiek en de overheid op te korte termijn denken, of zelfs totaal geen idee hebben hoe deze crisis het hoofd te bieden, zullen bedrijven zelf een strategie moeten ontwikkelen. De bestaande strategieën, flexibiliseren van arbeid of arbeidstijd werken redelijk, maar om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen is lenigheid een vereiste. Lenigheid kan worden verkregen door polyvalente en polycompetente medewerkers. Polyvalente medewerkers kunnen naast hun eigen takenpakket ook taken van andere medewerkers binnen hun afdeling invullen en uitvoeren. Polycompetente medewerkers kunnen naast de taken van hun afdeling ook op andere afdelingen worden ingezet.

Door het invoeren van polyvalentie en polycompetentie kan een bedrijf zich snel aanpassen aan veranderende omstandigheden, waardoor crisismaatregelen uit kunnen blijven of tenminste kunnen worden uitgesteld.

## **Twee punt Nul**

Het was in de jaren '60 of misschien nog wel de jaren '50 van de vorige eeuw. Zondag, verplicht bezoek aan opa en oma. Mijn opa, voetballiefhebber in hart en nieren, maar meer nog voetbalpooler, zat met zijn oor in de radio, waar Frits van Turenhout met zijn sonore stem de uitslagen van de competitie bekend maakte. "Willem II-Ajax, twee nul" waarbij vooral de nul een fameuze klank had. De romantiek van die tijd.

Twee punt nul, overal zien en horen weer. Medewerker 2.0, Web 2.0... Het is de moderne manier om aan te geven dat iets nieuw is. Eigenlijk gewoon hype 2.0 dus.

Maar zijn de medewerkers veranderd? Nee toch, nog steeds een verzameling vlees waar bloed doorheen stroomt aangestuurd door al dan niet afdoende functionerende hersenen. Het resultaat van miljoenen jaren evolutie verandert niet zomaar in een paar maanden tijd. Ja, er is sprake van een andere cultuur waardoor gedrag wat anders is dan vroeger, maar dat is een trend die eigenlijk na de twee wereldoorlog is ingezet, in 1968 naar een hoogtepunt groeide en sinds dien vooral in Nederland en omgeving tot meer democratie in het bedrijfsleven heeft geleid. Het "Rijnlandse Model" heet dat tegenwoordig, een hype 2.0 die uit de kast is getrokken om het kapitalistische systeem dat in Amerika het streven naar winstmaximalisatie verwekte te kunnen verdoemen. Wij deden en doen het anders, wij zijn anders dan die hamburger vretende zelf-verrijkers.

En is dat ook zo? Werkt het Rijnlandse model zo geweldig in onze streken. In ons polderlandje hebben we overleg tot middel gemaakt, zo erg zelfs dat we eerst twee weken moet praten om het doel vast te stellen. Tenzij we natuurlijk politici zijn, dan kost dat 100 dagen. Overleg dat leidt tot besluiteloosheid, consent heet dat in mooie woorden, want nieuwe stromingen hebben nieuwe woorden nodig, nieuwe woorden waarover we wel eerst consensus nodig hebben om de betekenis te accepteren.

Al met al is er wat veranderd aan de manier waarop we met elkaar omgaan, maar is het een verbetering geweest? De mensen die onze economie uit het slop moeten trekken, of denken dat te moeten, onze bestuurders, vergaderen iedere dag, onder het genot van broodjes zalm, zonder dat er maar één zinnig besluit is genomen. Mocht er iemand opstaan met dé oplossing, dan zijn er weer 14 anderen die eerst over die oplossing willen praten, hem daarna verwerpen of amenderen, waarna een commissie van wijze mannen wordt benoemd, waarbij, vanwege emancipatoire redenen ook twee vrouwen bij zitten, die na lang beraad zes werkgroepen benoemd, bij voorkeur paritair samengesteld, waarna iedereen naar bed gaat met het idee dat er al weer heel wat is gebeurd.

Het Rijnlandse model werkt verlamdend op de besluitvaardigheid, soms is er een leider nodig die op basis van macht, gezag en invloed een besluit neemt.

Voor de overheid is dit aanvaardbaar, besluiten van de overheid zijn enkel bedoeld om cabaretiërs aan het werk te houden, om Het Volk wat te geven om over te mopperen, aangezien het weer al zo lang even grijs en grauw is als de kleuren van een Vinex Locatie. Maar binnen arbeidsorganisaties, waar de economie wel werkt, vat op heeft, is besluiteloosheid dodelijk evenals angst.

Gelukkig zijn onze organisaties en bedrijven nog steeds opgezet volgens de principes van het scientific management, aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw verzonden door ondermeer Taylor en Fayol. Taakverdeling, functieverdeling, groeperen in afdelingen, hiërarchische lagen, hoe hoger in de piramide, hoe meer macht. Rijnlands of niet, het is er gewoon.

Vreemd toch, want voelt de medewerker 2.0, of hij nu bestaat of niet, zich wel thuis in deze organisatie? Een wetenschapper of politicus gaat nu meteen aan de slag om ofwel een conceptueel model te maken ofwel de leden van de commissie uit zijn vriendenkring te zoeken, maar als visionair ga ik de organisatie 2.0 eens voor u schetsen.

De organisatie 2.0 gaat uit van de mens, zijn talenten, zijn wensen, zijn competenties, zijn motivatie. Bij dit pakket eigenschappen, die overigens makkelijk en voordelig te achterhalen zijn, wordt een takenpakket gezocht. We gaan dus uit van de mens, niet van de functie. Kan dat? Zeker, kijk maar naar het ontstaan van een organisatie, kijk naar het kleinbedrijf, daar werkt het niet anders. Mensen hebben de taken waar ze goed in zijn en pas na de eerste of tweede crisis, als er structuur nodig wordt geacht, ontstaan de functieprofielen. Het is dus de kunst om de organisatie zo op te zetten dat de charme, de effectiviteit, de eenvoud van het kleinbedrijf blijft bestaan. Zelf sturende groepen, maximaal empowerment. Management die dit faciliteert en coachend stuurt. Geef mensen een doelstelling, geef ze de middelen die ze denken nodig te hebben, maak resultaat afspraken. Geef vrijheid, maar hoed u voor vrijblijvendheid. Daar ligt de taak van het management, daar komt weer even macht om de hoek kijken, op momenten dat de vrijheid omslaat in vrijblijvendheid. Dat is de organisatie 2.0.

Leuk toch, erg Rijnlands in tegenstelling tot de huidige organisatievormen die alleen maar kunnen bestaan, kunnen overleven, door middel van macht. Laat macht los, ga uit van de kracht van mensen, maar beheers het enthousiasme en de vrijheid, dan kan en zal een organisatie zich snel ontwikkelen, zeker als de mensen, de medewerkers, de kans krijgen zich verder te ontwikkelen. Want er is geen sterkere groeimethode dan groeien door de groei van mensen.

## **Voldoen de management modellen nog wel?**

Door de kredietcrisis, die op zijn beurt de recessie wist te veroorzaken, worden, meer links dan rechts, wel eens vraagtekens gezet bij de manier waarop bedrijven en organisaties worden geleid. Het Angelsaksische model, met als voornaamste doelstellingen winstmaximalisatie en aandeelhouders, zou niet meer voldoen en het Rijnlandse model, gericht op continuïteit, klantgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers wint aan belangstelling. Ook kretologie, stevast eindigend op 2.0 overspoelt de media. Alles wordt anders, moet anders, is anders, zo lijkt het wel.

In deze veranderende wereld is het goed om eens naar een aantal management modellen en tools te kijken, passen ze wel in het nieuwe elan dat er aan komt? Of blijven ze gewoon bestaan, net als de organisatievormen die we nu al 150 jaar kennen? Een overzicht.

### **ISO 900X serie.**

De ISO 900X serie is van huis uit een kwaliteitsstandaard. De bedoeling was indertijd om de productieprocessen van bedrijven transparant te maken, waardoor klanten inzicht zouden krijgen in de manier waarop producten vervaardigd zouden worden. Helaas werd het ISO manual al snel een van de best bewaarde bedrijfsgeheimen, waardoor de oorspronkelijke doelstelling totaal achterhaald werd. In 2000 is de standaard uitgebreid tot een TQM (Total Quality Management) standaard, waarin alle processen van de organisatie zijn beschreven. Bij veel bedrijven is het ISO handboek berucht geworden vanwege de bureaucratie en de vele meters papier die door de Q-mensen werden geproduceerd. Er zijn bedrijven waar zelfs een procedure is voor het openen van een slagboom en het schoonmaken van een muis.

Iedere twee jaar schieten bedrijven en vooral de Q-mensen in de stress vanwege de audits. Juist de twee dagen van de audits word exact volgens de regeltjes gewerkt, met al enig doel het certificaat te kunnen behouden.

Het certificaat is doel geworden, de standaard is niet langer een middel om optimaal klantgericht te kunnen functioneren. Door de rigide structuur van het systeem wordt vaak de kracht van medewerkers niet benut. Het is maar de vraag of het systeem past binnen het Rijnlandse denken.

## **INK model (EFQM).**

Het INK model is van oorsprong ook een kwaliteitsmodel. Het is een kopie van het EFQM model. Het model heeft een aantal aandachtsvelden verdeeld in twee groepen, management en resultaten. Het model dekt alle management aandachtsvelden af. Bij de resultaten wordt echter bovenmatig aandacht geschonken aan bestuur en financiers, wat duidelijk Angelsaksisch is. Helaas zit er ook in dit model weer een erkenningelement, er kan een certificaat worden behaald. Het competitie element van de jaarlijkse INK award past niet echt in het Rijnlandse denken.

Vaak worden na een audit vooral de zwakke punten van het model aangepakt. Het model nodigt niet echt uit tot een integrale aanpak.

## **Balanced Score Card.**

De balanced score card is een ontwikkeling van Kaplan en Norton. Vooral Kaplan was en is een toonaangevend bedrijfseconoom. De doelstelling van het model is de waarde van een onderneming te kunnen bepalen aan de hand van meer factoren dan alleen de financiële cijfers. Kaplan onderscheid 4 velden die met elkaar in evenwicht zijn. Het economische denken van evenwicht kon hij klaarblijkelijk niet loslaten.

Opmerkelijk is dat het Human Capital, waarvan coauteur Norton eens zei dat het 85% van het bedrijfsresultaat bepaalde, slechts met grote moeite in het model is in te passen. Het blijft een financieel gedreven model dat zeker niet past in het Rijnlandse denken.

## **Six Sigma**

In de ijver om van kwaliteit een professie te maken is 6 sigma ergens in de jaren '90 geïntroduceerd. 6 sigma is een statische term en geeft aan hoeveel fouten acceptabel worden geacht. Het aloude concept van “zero defects” werd hiermee om zeep geholpen. De kwaliteitswereld zwichtte voor het feit dat mensen niet onfeilbaar zijn. Later is “Lean” toegevoegd aan het 6 sigma denken, waardoor het een systematiek werd van procesoptimalisatie met als doel zo efficiënt mogelijk zo weinig mogelijk fouten te maken.

Lean six sigma is zeker geen KISS (Keep it Simple Stupid) methodiek. Het maakt eenvoudige zaken nodeloos ingewikkeld. Het streven naar Zero Defects is beter, zeker gezien vanuit de ogen van de klant. Want hoe vaak accepteert een klant dat er te weinig wisselgeld wordt terug gegeven aan de kassa? Of hoe vaak mag een kraamhulp de baby laten vallen?

Ook 6 sigma kent een Angelsaksisch element. Mensen kunnen “Champion” of “Black Belt” worden. Sterke invloeden uit de cultuur waar competitie belangrijk is, met een klein Japans tintje.

## **Investors in People.**

Investeren in mensen is de beste investering die een bedrijf kan doen. Investors in People springt in op deze wijsheid.

IiP is ontstaan in Engeland, waar de wet van de remmende voorsprong enkele decennia geleden de productiviteit van bedrijven onder druk had gezet. Er werd, heel Angelsaksisch, veel aandacht gegeven aan de organisatie, maar de ontwikkeling van mensen werd niet echt vorm gegeven.

IiP kent een tiental indicatoren over een deel van het (strategische) personeelsbeleid, waarbij vooral de ontwikkeling van medewerkers



centraal staat. Op basis van een audit kan een bedrijf een certificaat krijgen, een keurmerk dat aangeeft dat men ook investeert in mensen. Maar heeft een dergelijk certificaat wel nut? Tot op heden zien we enkel bedrijven met een bepaalde certificaat geïnteresseerd in IiP. Andere bedrijven investeren wel degelijk in mensen, vaak zelfs aanmerkelijk meer een breder dan de IiP bedrijven. Het IiP certificaat kan daardoor bij de “war of talent” zelfs anti productief werken.

Daarnaast is het systeem, hoewel het goed past in het Rijnlands denken, te beperkt van opzet om het volledige strategische HR management vorm te geven.

## **Conclusie**

De bestaande meest toegepaste management modellen zijn, met uitzondering van het IiP model, sterk gelieerd aan het Angelsaksische denken. Veel modellen zijn wel gericht op verbetering, maar nodigen niet echt uit tot een integrale aanpak van verbetering. Daarvoor zijn de modellen te veel mono disciplinair. ISO, INK en 6 Sigma hebben hun wortels in het kwaliteitsdenken, BSC denkt vanuit de financiële discipline en IiP denkt vanuit een beperkt deel van het HR werkveld.

Voor bedrijven en organisaties die vanuit het Rijnlandse denken willen gaan werken en de organisatie willen gaan opzetten, is een ander denkraam, een ander denkmodel nodig. Het K3 excellence systeem levert daar een goed fundament voor. Vanuit de basis van opleiden en begeleiden, het strategisch personeelsbeleid, vertaald in Empowerment en talentmanagement, werkt het model aan een organisatie die gericht is op klanten, lage kosten en hoge kwaliteit. Startend vanuit een nul-audit, op basis waarvan de ideale organisatie via een convergentieplan integraal kan worden opgebouwd tot een organisatie die duurzaam excelleert door de kracht en unieke eigenschappen van de medewerkers.

Meer informatie over het K3 model en de audit vindt u op  
[www.agamedes.nl](http://www.agamedes.nl)

*Over mensen en medewerkers*

## **Ikke, Ikke en de rest.....**

“rare jongens, die mensen” dacht ik, toen ik deze week voor de zoveelste dag op rij met gefronste wenkbrauwen de kranten, de blogs, de RSS feeds en zo voorts had doorgenomen.

Waarom reageren we allemaal zo emotioneel en zo weinig rationeel?

Waarom doen we morgen zelf waar we gisteren zo erg op tegen waren.

## **Wilders**

De ene dag staan alle leden van de tweede kamer met rode kaken en een adrenaline spiegel van ver boven normaal Geert Wilders aan te vallen, twee dagen later spreken ze er allemaal schande van dat 25% van de Marokkaanse jongeren crimineel is en roepen ze in koor “dat er wat aan gedaan moet worden”, waarbij zelfs het woord kampementen te beluisteren viel.

## **Ontslagrecht**

Enkele maanden geleden werd het Rapport Bakker naar de onderste bureaula verbannen, waar hij gezellig met het rapport Rood kan gaan slapen. Enkele weken geleden wisten de sociale partners trots te melden dat er een akkoord was over het ontslagrecht (men had namelijk besloten niets te veranderen). Dinsdag oppert Donner dat er misschien wel gesproken zou kunnen worden over een soort van eigen risico voor bedrijven die mensen willen (of moeten) ontslaan en donderdag komt er ineens een motie van die strekking uit het niets vallen, waar de kamer enthousiast op reageert.

## **Mensen**

Het probleem met ons mensen is dat we vaak eerst reageren en dan pas gaan nadenken. Zeker als iemand aan iets zit wat ons lief is. Zo reageert een groepje mensen per definitie, als in een reflex, negatief op alles wat Wilders zegt en doet. Anderen (en wie weet, misschien wel dezelfde) reageren fel als iemand aan het sociale stelsel wil komen, zeker als ze denken dat mogelijk de zwakkeren in de samenleving de dupe kunnen zijn van een maatregel.

## **Ook ik dus.....**

Ook ik heb me daar schuldig aan gemaakt. Op het moment dat ik zag dat er iemand aan een van mijn stokpaardjes “klantgerichtheid” zat, reageerde ik primair, dus emotioneel. Zonder het stuk goed te lezen, zonder te wachten op de verdere verklaringen of rationalisatie van de stellingen van de auteur van dat blog.

## **Emotio en ratio**

Primair, dus emotioneel reageren, we doen het vaak, zo niet altijd, uit eigenbelang. Ikke, Ikke.

Het vreemde is echter dat we vaak door eerst na te denken ons eigen belang vaak beter dienen. “Probeer eerst te begrijpen” een van de 7 (inmiddels 8) eigenschappen van Covey. Het is moeilijk, zeker als er felle emoties een rol spelen. Maar hoeveel kansen hebben we al niet gemist door primair en emotioneel te reageren? Daar komen we gelukkig nooit achter. Wel weet ik dat soms stevig herstel werk nodig is om een emotionele reactie te voorkomen, veel negatieve energie, die we als positieve energie veel nuttiger hadden kunnen besteden.

Ja, eigenbelang dienen is een eigenschap die we allemaal hebben. Maar soms dienen we ons eigen belang beter door onze emotie eerst te rationaliseren.

## Mensen in organisaties.

### Arbeid en Kapitaal

Marx wist het al te vertellen, er zijn voor ieder bedrijf twee productiefactoren, arbeid en kapitaal. Maar het duurde tot eind vorige eeuw voordat het besef doorbrak dat de productiefactor “arbeid” zich anders gedraagt dan de productiefactor “kapitaal”. Waar Kapitaal simpel te managen is, je geeft het zo nu en dan een onderhoudsbeurt en je schrijft het economisch in een aantal, mooi tevoren gedefinieerde, jaren af, waarna je het vervangt, is Arbeid toch wat complexer ontdekte het management. Maar ondanks dit inzicht kwamen de meeste bedrijven en organisaties niet verder dan het veranderen van de naam van de afdeling Personeelszaken of (god betere) Sociale Zaken in HRM, waarna men tevreden ging slapen. Dat er vervolgens niets gebeurde verbaasde een aantal managers in hoge mate en door de HR manager vervolgens het verwijt te maken dat hij (of zij) er niks van bakte of (hoe incompetent kan een manager zijn) dat de hele afdeling eigenlijk overbodig is, meende men dan weer een belangrijk management besluit te hebben genomen.

Maar lost dat het probleem eigenlijk wel op? Niet echt.

Het werkelijke probleem is niet het personeel!

In een serie artikelen wil ik ingaan op mensen in organisaties en proberen uit te leggen wat mensen zijn en, wat belangrijker is, hoe een bedrijf of organisatie optimaal gebruik kan maken van de Human Resources. Goed aansturen van mensen, uw medewerkers, kan een geweldige stijging van de productiviteit tot gevolg hebben, maar vaak wil het wel zeggen dat bestaande dogma's en vooroordelen opzij moeten worden gezet.

Op de eerste plaats moet de manager afstappen van zijn stijl van lineair denken. Waar het managen van kapitaal vergelijkbaar is met een spelletje dammen, best moeilijk, maar wel behoorlijk uitgeanalyseerd, is het

managen van Human Resources meer een schaakspel en wel een drie dimensioneel schaakspel, waar de gevolgen van een zet vaak pas vele zetten later duidelijk wordt. De mathematisch en lineair denkende manager, de econoom, de techneut, de ICTer, moet daarvoor uit al zijn paradigma's stappen en leren niet mathematisch te denken. Een hele opgave en vaak zelfs onmogelijk voor veel managers. Kan een manager niet veranderen, dan geldt een eenvoudige wet. If you can't change the manager, change the manager".

Zo, hebben we meteen duidelijk gemaakt dat HR niet langer de softe kant van het management is, maar de harde kant.

## **Uitnodiging**

Dat de lezers van managers on line een mening hebben over Wilders is duidelijk. Kijk maar eens naar de discussie, nou ja, de herhaling van zetten, dus pat, elders in dit blog. Maar juist in die discussie wordt duidelijk hoe complex mensen zijn. Iedereen die daar een steentje heeft bijgedragen wordt dan ook van harte uitgenodigd om ook hier een duit in het zakje te doen. Want de schrijver dezes weet dat uit de strijd der meningen de waarheid ontstaat. De waarheid die ik niet in pacht heb (hoe graag ik het ook wil).

Volgende keer, drie kenmerken van mensen.



## Wat zijn mensen?

Het lijkt wel een vraag uit het Handboek Soldaat.

- “Wat zijn kazernes?”
- “Kazernes zijn radiografisch verbonden.”

Op de vraag wat mensen zijn is een groot aantal van dit soort antwoorden te geven:

- Mensen zijn onvoorspelbaar
- Mensen zijn onvoorstelbaar
- Mensen zijn de minst gewaardeerde productiefactor in bedrijven (ja, jammer van dat sociaal jaarverslag dat U net weer aan het schrijven bent)
- Mensen zijn niet al te makkelijk te managen
- .....

“Ik wens je veel personeel toe” de doodoener van iedere personeelboer aan een collega die hij niet zo moet, laat het al zien, mensen worden maar al te vaak gezien als een probleem in organisaties. Jammer, want, hoewel het niet makkelijk is, kunnen mensen, medewerkers (leuker woord dan personeel) een geweldig rendement op het geld dat in hen wordt geïnvesteerd opleveren. Om mensen te kunnen begrijpen en daardoor ze te kunnen aansturen moet U drie kenmerken van mensen weten.

1. Mensen zoeken een betekenis.

Dat wil zeggen dat mensen willen weten waarom ze iets doen, wat het resultaat zal zijn, wat ze er zelf wijzer van worden en zo voorts. Als medewerkers wordt verteld waarom bepaalde dingen worden verricht, wat het resultaat van hun inspanning zal zijn, dan zullen ze al snel geneigd zijn harder te werken, alleen al omdat hun werk betekenis krijgt. Let wel, 80% van communicatie bestaat uit luisteren, slechts 20% is een kwestie van praten.

## 2. Mensen reageren in de tijd.

Het probleem hier is dat we niet weten in welke tijd. Het kan zijn de verleden tijd (“Dat hebben we vroeger ook al eens meegemaakt en toen.....”). De tegenwoordige tijd (“leuk dat hij daar nu mee komt.....”) of de toekomstige tijd (“We zullen eens zien wat het wordt.....”).

Door te anticiperen op dit kenmerk (Ja, ik weet dat we dit al eens hebben geprobeerd....., we hebben berekend dat hierdoor.....) kan de implementatie van nieuwe instrumenten, een nieuwe techniek, een reorganisatie, eenvoudiger worden. Door deze kennis te gebruiken tijdens evolutiegesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingen, kan de medewerker worden geactiveerd, gemotiveerd.

## 3. Mensen hebben een ziel.

Het is een tijdje een taboe geweest om spiritualiteit te betrekken bij management. Als manager moesten we rationeel zijn en daar passen geen softe instrumenten bij. Maar het is niet anders, want, omdat mensen een ziel hebben, kunnen ze ook bezield raken. Weet wat een mens, een medewerker bezielt, en het instrument om hem tot grote daden aan te zetten ligt in hapklare brokken voor u klaar.

Om mensen te kunnen aansturen is kennis van de mens achter de medewerker belangrijk. In dit artikel zijn een paar eigenschappen van mensen beschreven. Eigenschappen die duidelijk maken wat mensen zijn, maar die ook duidelijk maken dat mensen zeer complex en onvoorspelbaar zijn. Waar een mens de ene dag, het ene uur, de ene minuut, de enkele seconde zó reageert, kan hij één seconde later anders reageren. Naast zijn geest, zijn brein, zijn lichaam, de biologische processen in zijn lichaam heeft ook zijn ziel een dominantie invloed op zijn reacties.

Een goede leidinggever heeft daar zicht op, heeft antennes die voelen wat de state of mind and soul van mensen is en speelt daarop in.

## **Mythes over werknemers ontmaskert.**

Er zijn heel wat zaken in de wereld waar iedereen in gelooft. Soms hebben ze een kern van waarheid, maar vaak zijn het gewoon mythes. Ook het bedrijfsleven en zeker HR management ontkomt daar niet aan.

Een paar jaar geleden schreven David Sirota, Louis A. Mischkind en Irwin Meltzer daar een boek over genaamd *The Enthusiastic Employee* waarin ze onderzoeken wat een medewerker echt motiveert.

In dit boek worden 33 mythes beschreven waarvan de auteurs zeggen dat ze geen enkele basis van waarheid bevatten. Het is de moeite waard ze toch maar eens te bekijken:

- Werknemers zijn alleen maar geïnteresseerd in salaris en het geld dat ze krijgen
- De meeste medewerkers zijn nooit tevreden over hun salaris, wat je ze ook betaalt.
- Als een medewerker over zijn salaris klaagt heeft hij meestal een ander probleem
- Een winstdelingprogramma motiveert de medewerkers
- Om te overleven moet een bedrijf de salarissen laag houden.
- Als je iemand vertelt dat hij goed functioneert, wordt hij lui.
- De meeste mensen hebben een hekel aan werken, ongeacht het werk wat ze doen.
- Als je geen “micro management” toepast, zullen medewerkers gewoon doen waar ze zin in hebben en de kantjes eraf gaan lopen.
- Een bedrijf dat loyaal is aan zijn medewerkers zal minder succesvol zijn.
- Medewerkers vertonen weerstand tegen verandering, wat de verandering ook is.

En zo gaat de lijst maar door, waarbij de auteurs steeds aangeven hoe deze mythes de business schaden.

Het is ook belangrijk te weten wat de auteurs aangeven als zaken die medewerkers wel belangrijk vinden.

- Eerlijk behandeld worden binnen de grenzen van hun arbeidsovereenkomst, de CAO, inkomen, zekerheid en respect.
- Waardering voor hun prestaties. Een takenpakket dat aansluit bij hun competenties en wensen.
- Trots op het bedrijf en de producten en diensten van het bedrijf.
- Prettige en geïnteresseerde collega's.

Werknemers willen dus niet alleen maar geld. Psychologisch gezonde mensen hebben een rijke verscheidenheid aan wensen.

Maar ja, om dat te weten hoef je toch echt niet gestudeerd te hebben.

## ***Personeelsbeleid en HRM***

## **HR nog steeds het buitenbeentje in de boardrooms.**

Juist nu er een geweldig tekort aan ervaren managers dreigt te ontstaan wordt het tijd dat HR een gewaardeerde en strategische business partner wordt in plaats van het buitenbeentje dat het nu vaak is. En varkens zouden moeten leren vliegen.

Er blijft een gat tussen de resultaten die het management wil van HR en wat het management ook daadwerkelijk krijgt.

Nu de markten constant veranderen, baby boomers zo stilaan met pensioen gaan en de arbeidsmarkt iedere dag weer moeilijker wordt zien veel bedrijven in dat ze meer moeten gaan doen aan loopbaanbeleid, management Development en betrokkenheid van het personeel.

Maar, terwijl de CFO dapper opstaat als het gaat om cijfers, geeft HR vaak niet thuis als er een vraag komt naar Talent Management, Human Resources Development, Recruitment. Volgens het in de Verenigde Staten gevestigde consultancy bureau Globoforce is er een duidelijke behoefte aan een nauwere samenwerking tussen HR en Finance. Maar, ook in ons land, blijken de HR managers niet mee te kunnen als financiële of strategische business partner. HR zou, zo blijkt uit het onderzoek, niet alleen een meer strategische positie moeten innemen, maar ook meer moeten gaan werken aan meetbare resultaten en een substantiële return on investments moeten gaan leveren.

Het probleem is dat, waar bijna 9 van de 10 HR managers een meer strategische rol zou moeten spelen, slechts twee derde van de HR managers gelooft dat ze voldoende input leveren aan de strategie.

Ook waren de CFO's van mening dat HR veel meer meetbare resultaten zou moeten leveren.

Volgens Derek Irvine, vice president van Globoforce, is het de algemene opinie, gedragen door veel management goeroes dat HR de kracht heeft om de organisatie om te vormen, door een strategische visie te ontwikkelen en methodieken te ontwikkelen om het personeel te binden.

Hij is ook van mening dat managers weten, begrijpen dat aandacht voor het personeel de betrokkenheid van het personeel kan verhogen, met als gevolg hogere productiviteit en uiteindelijk ook toegevoegde waarde voor de shareholders en hogere klanttevredenheid.

Daarvoor is het nodig dat HR en Finance dichter bij elkaar komen en nauwer gaan samenwerken om de strategische koers van de organisatie te ontwikkelen en te implementeren. Het uiteindelijke doel, het implementeren van een platform dat talent motiveert, behoudt en aantrekt.

Uit het onderzoek bleek tevens dat betrokken personeel ook beter presteert en een lager verloop kent.

Aan de andere kant vonden 8 van de 10 respondenten dat het zeer moeilijk zou zijn om de wensen van de medewerkers te kennen. Ook gaven 8 van de 10 respondenten aan dat het creëren van een eenduidig platform, zeker voor multinationale bedrijven, zeer moeilijk is.

Hoewel het overgrote deel van de respondenten erkenden dat betrokkenheid met en van het personeel zeer belangrijk is en dat een intensieve samenwerking tussen HR en Finance noodzakelijk is, blijkt dat bij slechts bij 6 van de 10 bedrijven HR en Finance intensief samenwerken.

Tot zover een samenvatting van het artikel zoals het verscheen op [www.management-issues.com](http://www.management-issues.com).

**Een paar voetnoten.**



Als ervaren HR manager herken ik veel in dit onderzoek. HR heeft veel moeite om zich tot een volwaardig business partner te ontwikkelen. Dat ligt voor een deel aan de HR managers oude stijl, de sociale academie, met als hoofddoel de werknemers te beschermen tegen de grote boze bazen. Of de afdelingen personeelszaken die braaf het personeelsbeheer onder de hoede hadden, zorgden voor een goede administratie, keurig op tijd het juiste salaris uitbetaalden en steeds vergaten dossiers aan te leggen van slecht functionerende medewerkers.

De HR manager die op een strategische manier kan, wil en mag meedenken kennen we ook in ons land nog niet zo goed.

De opmerkingen dat HR meer met meetbare resultaten moet komen is deels waar, maar ook voor een deel te verklaren omdat een deel van de respondenten nu eenmaal financiële managers waren en die denken nu eenmaal graag in cijfertjes, balansen en sommetjes. Maar dat HR meer moet gaan doen met ken- en stuurgetallen, met meetbaar beleid, is wel nodig om de resultaten van acties te kunnen meten. En meten is nog steeds meten.

De prangende vraag die overblijft, is steeds waarom HR steeds weer blijft steken in de ontwikkeling naar het strategisch partnerschap.

Ik denk dat het vooral komt omdat ook de andere management disciplines niet weten wat ze kunnen en mogen verwachten van HR. Als vooruitstrevende HR manager loop je maar al te vaak vast op managers die dag in dag uit zeuren over die ene openstaande vacature. Die steeds maar weer komen vragen of je een onwillige medewerker even tot de orde wilt roepen. Die steeds maar weer hun problemen over de schutting van HR smijten, omdat ze dat altijd al gedaan hebben.

De goedwillende HR manager blijft dan een roepende in de woestijn, niet omdat hij niet WIL veranderen, maar omdat de rest van de boardroom

hem niet laat veranderen. Nieuwe inzichten vragen om nieuwe structuren en daarmee verandering bij alle spelers.

## **De moderne HR afdeling**

De afgelopen decennia is er geen enkele discipline meer aan verandering onderhevig geweest dan de P-afdeling.

Van een afdeling waar de zielige, onderdrukte medewerkers beschermd moesten worden tegen de grote boze bazen die alleen maar uitwaren op het grote geld en daartoe mensen als wegwerpartikel hadden gebombardeerd is HR uitgegroeid tot een volwaardige partner van het management, die een sterke invloed heeft op het beleid en de strategie van de organisatie.

Maar niet heus.

## **De mooie jaren '60 en '70.**

“Kun je niet meer mee, dan is er altijd nog de “P””, was een veelgehoorde kreet. De P-afdeling was een vergaarbak van drop-outs en watjes. De softe kant van de organisatie. Iedere maandag een Kleenex sessie waar in eerst de medewerkers samen hun ervaringen in het weekend deelden, waarna de medewerkers even konden komen uithuilen. De sociale academie vierde hoogtij in de P-afdelingen die nog liever “sociale zaken” werd genoemd.

## **Toen kwam HRM opzetten.**

Maar de wetenschap stond niet stil en steeds meer kwam het besef boven drijven dat mensen, als ze maar op de juiste manier werden behandeld, tot veel meer in staat waren dan altijd aangenomen. HRM, Human resources management, was geboren. Het managen van de productiefactor arbeid, op een vergelijkbare manier als de productiefactor kapitaal. Compleet met investeren in mensen, onderhouden van de Human Assets en ook het afschrijven van Human Capital.

Deze ontwikkeling was echter heel divers. Bij het ene bedrijf volstond met het vervangen van het bordje “sociale zaken” op de deur met een ander bordje “HR”, bij andere bedrijven werd echt HRM ontwikkeld en geïmplementeerd. Weer andere bedrijven wisten, vaak voor veel geld, tools te kopen van te dure adviesbureaus, maar slaagden er niet in de attitude die past bij HRM te implementeren. Integraal management werd geïntroduceerd, zonder dat de regels duidelijk waren, wat weer leidde tot eindeloze discussies wie waarvoor wel of niet verantwoordelijk was. De schutting tussen HR en de rest van de organisatie werd alleen maar hoger, hoewel “De Lijn” er steeds weer in slaagde van alles over die schutting te smijten.

Het wordt dus tijd om de vraag te beantwoorden hoe de HR afdeling van een modern ingerichte organisatie er uit kan zien. Inderdaad “kan” want een eenduidig antwoord is niet te geven.

## **Processen in een organisatie**

Vooraf moet bepaald worden bij welke processen HR betrokken is of hoort te zijn. In bedrijven en organisaties zijn vier hoofd procesgroepen te onderscheiden.

- De management processen. In deze groep worden visie, missie, doelstellingen, beleid en strategie ontwikkeld.
- Primaire processen, het proces dat zich bevindt tussen de vraag van de klant en het leveren van een product of dienst aan de klant. Dit is het proces waarmee het geld wordt verdiend.
- Ondersteunende processen. De processen andere processen, vooral het primaire proces, ondersteunen.
- Beheersprocessen. Processen gericht op het beheersen van de organisatie, vanuit het principe van meten is weten.

## **Bij welke processen is HR betrokken?**

Een moderne HR afdeling moet betrokken zijn bij de managementprocessen. HR is verantwoordelijk voor een visie de inzet van de productiefactor Arbeid, initieert het personeelsbeleid, zet lijnen uit voor een HR strategie. HR bepaalt als partner van het management de doelstellingen van de organisatie en vertaalt die naar personele doelstellingen.

Ook is HR betrokken bij de ondersteunende processen. HR ondersteunt de leidinggevers bij hun taken. Vooral in de primaire personeelszorg, een taak van de leidinggevendenden, staat HR deze functionarissen bij door gevraagd en ongevraagd te adviseren.

Dit is meteen het grote knelpunt. Als de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden niet duidelijk zijn afgestemd, en voortdurende opnieuw worden afgestemd, is de kans op conflicten levensgroot.

Tot slot is HR betrokken bij de beheersprocessen. Het continue meten in de organisatie van kengetallen, deze confronteren aan stuurgetallen en analyses maken van de uitkomsten. Vooral deze taak van de HR afdeling wordt maar al te vaak verwaarloosd, terwijl juist hier de kracht van HR voor het bedrijf kan zitten.

De organisatie van de HR afdeling dient afgestemd te zijn op de taken die de afdeling heeft in de diverse processen. Het spreekt voor zich dat de HR manager een groot gedeelte van zijn tijd besteedt aan management processen. Een goede visie op HR en strategische vaardigheden zijn onmisbaar voor een HR manager, zeker als hij (of zij) zich wil bewijzen op strategisch niveau.

De personeelsconsulenten, personeelsadviseurs, of welke jobtitle deze mensen ook mogen hebben, hebben als taak de organisatie te ondersteunen bij het uitvoeren van de primaire personeelszorg. Daarvoor zijn sterke

adviesvaardigheden een vereiste. De kracht om een lijnmanager te ondersteunen, daar waar nodig taken over te nemen, coachen en trainen van lijnmanagers in vaardigheden en vooral het los kunnen laten van verantwoordelijkheden, vertrouwen dat leidinggevers hun verantwoordelijkheden en taken goed uitvoeren. “Nee” kunnen zeggen is daarvoor noodzakelijk, om te voorkomen dat leidinggevers zich onttrekken van hun primaire taak, de primaire personeelszorg.

De personeelsadministratie heeft een diverse taak, vooral in de beheersprocessen. Op de eerste plaats zorgen voor een betrouwbare en up-to-date personeelsadministratie. Daardoor kan de organisatie beschikken over alle gegevens van medewerkers die noodzakelijk zijn om deze medewerkers optimaal te laten functioneren. Of, indien nodig, tijdig corrigerende maatregelen te kunnen nemen.

Daarnaast verzamelt de personeelsadministratie gegevens in de organisatie. Gegevens die door de social controller worden geanalyseerd en op basis waarvan correcties en zo nodig aanvullend of nieuw beleid wordt geïnitieerd.

## **Conclusies**

Een moderne personeelsafdeling heeft een heel andere rol dan de P-afdeling van enkele decennia terug. Van de afdeling die toezag op het sociale aspect van een organisatie, met een sterke corrigerende rol, is de afdeling geëvolueerd naar een afdeling die mede verantwoordelijk is voor het beleid en de strategie van een organisatie.

Hierdoor veranderen niet alleen de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van de P-afdeling, maar ook die van vooral de direct leidinggevendenden. Het implementeren van een moderne personeelsafdeling kan alleen maar als de direct leidinggevendenden in staat zijn hun nieuwe rol en de verantwoordelijkheden die daarbij horen in kunnen vullen.

De rol van HR in de beheersprocessen moet vorm worden gegeven. Zonder verzamelen en analyseren van gegevens kan beleid nooit worden getoetst. HR beleid, HR doelstellingen, HR strategie moet meetbaar worden gemaakt. Er moet een HR dashboard worden ontwikkeld, waarmee de organisatie steeds kan zien waar moet worden bijgestuurd.

Op deze manier kan en zal HR een volwaardige partner, een belangrijke partner, worden binnen het management team. Zo kan de veelgehoorde kreet: “onze medewerkers zijn onze belangrijkste productiefactor” meer worden dan die eenmalige, maar vast terugkerende zin in het sociaal jaarverslag.

## **HR in de lijn.**

Opeens was het daar. HR in de lijn. Waar het vandaan kwam weet geen mens meer.

Het moet ergens eind jaren '80 begin jaren '90 van de vorige eeuw zijn geweest. HR heette nog gewoon personeelszaken en in sommige bedrijven en organisaties werd de naam Sociale Zaken nog gebezigd. Pee Zet beschermde de loonslaven tegen de grote boze bazen, vertegenwoordigers van het Kapitaal, die met genoeg de werknemers onderdrukten om zo tot winstmaximalisatie te komen. Arbeid en kapitaal stonden tegenover elkaar, een gevolg van de opkomst van het socialisme dat, omdat mensen nu eenmaal een vijand nodig hebben, daarom ook maar het kapitalisme had uitgevonden.

Is het de sociale revolutie geweest die in 1968 Parijs op zijn kop zette en San Francisco omtoverde tot het grootste bloemencorso aller tijden? Opeens veranderde de wereld. Arbeiders waren ineens niet meer wezentjes die aan de poort van de fabriek hun talenten verloren en onder strakke leiding van bazen als loonslaaf netjes hun takenpakket gingen uitvoeren. De baas werd chef en later leidinggevende. Integraal management werd geboren. PZ ging naar de lijn!

PZ inde lijn, sinds men in Babylon probeerde een toren te bouwen om de aarde in de hemel te krijgen is er geen grotere spraakverwarring geweest. Veel PZ medewerkers dachten, aangespoord door onwetend management, dat ze niet langer een stafafdeling waren, maar lijnbevoegdheden hadden gekregen. Lijnmanagers aan de andere kant gingen er van uit dat een afdeling PZ helemaal niet meer nodig was, PZ was vanaf nu hun domein.

En als we nu, in 2008, rondkijken in ons landje, befaamd om het bezwerende vingertje, dan zien we dat er nog steeds organisaties rondlopen die denken aan het invoeren van integraal management, maar ook een veelheid aan kretologie rond "HR in de lijn".



Tijd dus om wat duidelijkheid te scheppen, al is deze mening ook niets meer dan een van de velen.

HR in de lijn wil zeggen dat de primaire personeelszorg naar de lijn is gegaan. Het wil zeggen dat de direct leidinggevenden ook de sociale component van het aansturen van mensen tot hun verantwoordelijkheid mogen nemen. Rouw en trouw. Oei. Daar waar de doorsnee leidinggevende maar al te vaak kritiek had op die softe PZ afdeling, kreeg hij nu al dat softe gedoe in de schoenen geschoven. Hij kon niet langer de medewerker die een berisping kreeg naar PZ sturen. Hij moest de medewerker die te horen had gekregen dat zijn vrouw zijn schoonmoeder had toegezegd dat ze eigenlijk wel 3 maanden bij hen in kon trekken uit de depressie trekken. Hij moest belangstelling tonen voor het nestje Shih Tsu puppies dat was geboren bij zijn LPC (least preferred coworker). En ineens gebeurden er twee dingen. PZ bleek niet soft te zijn, maar keihard en de schutting verscheen. De schutting waar alles wat men liever niet deed overheen gesmeten werd, terug naar PZ en wat PZ met evenveel plezier weer terug smeed. Wie het probleem opving kreeg een strafpunt en moest het oplossen.

HR inde lijn, integraal management, heeft het verschil tussen managen en leidinggeven manifest gemaakt. Managen is makkelijk. Je zet de lijnen uit, maakt plannen, stelt prognoses op, goochelt wat met cijfertjes, maakt wat strategieën en communiceert wat met de rest van de organisatie. Leiding geven wil zeggen mensen in beweging zetten, mensen laten doen wat nuttig is voor de organisatie. Energie bij mensen losmaken en richten. En dat is toch wel wat anders dan “de baas spelen”. Hoewel, veel chefs waren erg bedreven in het losmaken van energie, jammer dat het negatieve energie was.

Energie losmaken. Einstein had er een leuke formule voor.  $E=MC^2$ . Energie is massa maal de lichtsnelheid in het kwadraat. Een mens is een geweldige brok energie. Hoe meer massa.....

Maar de formules kan ook anders worden beschreven. Energie is Motivatie maal Competentie maal Commitment. Is een van de factoren laag, dan is de energie die een mensen kan vrijmaken laag.

Lage motivatie wil zeggen dat men niet al te veel energie wil vrijmaken. Open deur hoop ik.

Lage competentie ook. Als we mensen werk willen laten doen waar ze niet competent voor zijn, dan zullen ze daar niet alle energie voor kunnen vrijmaken, ook niet als ze optimaal gemotiveerd zijn.

Commitment is de binding met het bedrijf of de organisatie of met het product of de dienst die geleverd wordt. Werk je voor een bedrijf waar je geen binding mee hebt dan zal er minder energie vrijkomen dan wanneer je voor een bedrijf werkt waar je een sterke binding mee hebt.

De integraal manager, die we vanaf nu leider gaan noemen, heeft als taak te motiveren, mensen taken te geven waar ze competent voor zijn en te zorgen dat er commitment is met het bedrijf of de producten die worden voortgebracht.

Het probleem is dat alle drie de factoren constant aan verandering onderhevig zijn. Een medewerker die vandaag makkelijk te motiveren is, is morgen misschien wel totaal gedemotiveerd. De competente medewerker van gisteren is vandaag misschien wel totaal incompetent. De binding met het bedrijf van morgen, kan overmorgen weg zijn. Dat maakt leidinggeven zo moeilijk. Een leidinggever die niet competent is voor deze taken zal weinig energie vrijmaken om deze taken uit te voeren en daarom zijn problemen over de schutting willen smijten naar HR. En HR? Die roept dan zeer gemotiveerd: "Sorry, maar het is jouw probleem". Want HR is bezig met strategie, zet lijnen uit hoe de organisatie slagvaardiger kan worden door de kracht van mensen. Ontwerpt systemen om het rendement van de Human Assets te optimaliseren. En uiteraard maakt een

training leidinggeven daar deel van uit. Evenals een strak competentieprofiel waar de direct leidinggevende aan moet voldoen.

De tijden zijn veranderd. Mensen niet. Het zijn nog steeds onvoorspelbare en onvoorstelbare schepsels. Dat maakte het vak van PZ zo leuk. Het zou nu het vak van leidinggeven leuk moeten maken.

## **Ontwikkelen van medewerkers, een dure grap?**

De beste, meest effectieve en meest efficiënte manier om een organisatie te ontwikkelen is het ontwikkelen van medewerkers. Een open deur? Ik denk het wel, helaas dat veel managers na het lezen van dit blog die deur meteen weer dichtgooien. Dus maar eens een poging ondernemen om die deur verder open te krijgen.

### **Mensen ontwikkelen zich steeds**

Mensen zijn dynamische wezens die zich voortdurend ontwikkelen. Tot ongeveer het 27e levensjaar ontwikkelen mensen zich fysiek, ze worden sterker krachtiger. De emotionele en intellectuele ontwikkeling gaat echter door, ook na het 30e levensjaar, mensen kunnen leren en leren tot ze er letterlijk bij neervallen.

### **Bestaande instrumenten werken niet**

Tot zover niks nieuws, we hebben er met zijn allen op geanticipeerd door eerst ouderenbeleid in te voeren (meer verlof omdat het fysiek niet meer zo ging), leeftijdsbewust beleid (fysieke inspanning aanpassen aan het fysiek van mensen) en competentie management (een andere manier van functiebeschrijven).

Bij al deze instrumenten is vergeten dat mensen ontwikkeld kunnen worden. De laatste jaren is er een nieuwe hype, MD, management development. En weer wordt de plank misgeslagen denk ik, want waarom zouden we enkel mensen met management potentieel gaan opleiden? En erger nog, nog steeds worden de mensen die vakinhoudelijk uitblinken in het MD project geduwd, of ze willen of niet. Met als resultaat slechte leidinggevers en een tekort aan vakinhoudelijke professionals, waardoor de groei van de organisatie stagneert.

## **Geen MD maar HRD**

Daarom is het beter om aan HRD, Human Resources Development te doen en in principe iedere medewerker in aanmerking te laten komen voor ontwikkeling. Het uitgangspunt is simpel: “Grow or Go”.

Het probleem is vaak het ontwikkelpotentieel van medewerkers te leren kennen. Veel bureaus bieden daarvoor hun diensten aan, assessments, testen, vragenlijsten, enneagrammen, kleuren, noem maar op, het hele scala is te koop. En dat terwijl een goede leidinggevende al deze kennis gewoon heeft. Alleen weten ze het zelf vaak niet. Kern van HRD is de leidinggevend en leren mensen te lezen. Sterker nog, medewerkers die de competentie hebben mensen te lezen zijn de meest geschikte medewerkers om een leidinggevende rol te krijgen. HRD kan ook alleen maar bestaan als er sprake is van echt competentie management. Echt competentie management wil zeggen dat het takenpakket van een medewerker wordt aangepast aan zijn competenties. Uiteraard binnen de doelstellingen van het bedrijf. Dit impliceert dat een medewerker zich kan ontwikkelen tot iemand die niet meer binnen het bedrijf past, de weg naar buiten, naar het voortzetten van de loopbaan buiten de organisatie, is onderdeel van een HRD beleid. Inderdaad, investeren voor anderen, ik hoor het u al denken. Helemaal waar, maar anderen investeren ook in uw organisatie. Het is belangrijk te weten op welke niveaus medewerkers de organisatie binnen kunnen komen en op welk niveau mensen mogelijk uitstappen. En omdat mensen onvoorspelbaar zijn, is vooral het laatste niet te voorspellen. Daar komt de mensenkennis van de leidinggevend en en de HRD professionals weer om de hoek kijken.

## **Het systeem van HRD**

Hoe ziet een systeem van HRD er nu uit? Hoewel het ook maatwerk is, toch een opzetje. Allereerst beleid ontwikkelen, wat willen we met HRD,

welke grenzen zijn er? Vervolgens de interne organisatie opzetten volgens het AAAIen principe (Analyseren, Activeren, Aanpakken, Implementeren). Loopbaanpaden, instrumenten ontwikkelen, software implementeren etc. Belangrijk is om competentie management te implementeren voordat met HRD wordt begonnen, anders is mislukking gegarandeerd. Het trainen van de leidinggevenden in het herkennen van competenties en potentieel is een belangrijke volgende stap. Vervolgens het opzetten van een HR cyclus, waarin de diverse contactmomenten met de medewerkers worden gedefinieerd. Daarin dient alle ruimte te zijn voor ontwikkelgesprekken, los van functioneringsgesprekken en beoordelingen. Het voert te ver in het kader van dit blog om een hele opzet te beschrijven, het is toch steeds maatwerk omdat iedere organisatie anders is.

## **Te duur?**

Inderdaad, het implementeren van HRD kost tijd, veel tijd. Het kost ook geld, veel geld. Zonder externe ondersteuning is het welhaast een onmogelijke opgave. Daarnaast zullen de leidinggevenden ieder jaar tenminste één werkdag, 8 uur, vrij moeten maken voor hun medewerkers, iets waar ze maar zelden tijd voor hebben (lees: prioriteit aan willen geven), een cultuurverandering is vaak onvermijdelijk, inclusief het “van de functie halen” van leidinggevers. Het is dus een hele investering. Maar de baten zijn ook niet mis. Meer betrokkenheid, hogere motivatie, hogere productiviteit, lagere loonkosten (inderdaad!), lager verzuim, lager verloop, beter werkgevers imago.

## **Nawoord**

Ik heb nu enkele implementaties van HRD achter de rug en steeds weer blijkt de investering binnen een paar jaar terug verdiend te zijn. En tot slot, als U ontwikkelen van medewerkers te duur vindt moet u incompetentie eens proberen!

Voor meer informatie over de implementatie van HRD kunt u uiteraard vrijblijvend contact opnemen via email.

## **Moet beoordelen veroordeeld worden?**

Binnenkort begint het weer in veel bedrijven, het beoordelingsritueel.

HR of PZ stuurt een stapel papier naar alle leidinggevendenden met het verzoek deze stapel ingevuld en wel voor eind november te retourneren. Voor veel leidinggevers een verzuchting, want ze hebben het zo druk. En waarvoor allemaal, enkel en alleen om de medewerker per 1 januari een salarisverhoging te kunnen toekennen. Dan maar vlug afraffelen, dan is HR tenminste tevreden.

Helaas maar al te waar voor veel bedrijven. En dat terwijl juist de beoordeling een van de kerninstrumenten van het HR beleid kan zijn.

### **Het is net biljarten.**

Laten we even een vergelijking maken met biljarten. Met een kromme keu is dat best moeilijk, al is een weergaloze kunststoot niet uitgesloten. Met een hamer wordt het een heel ander spel en is een serie van 100 zo goed als onmogelijk. Spelers met aanleg zullen overigens nog steeds tot betere resultaten komen dan amateurs die niks van het spel begrijpen, geen ruimtelijk inzicht hebben en gevoel voor fysica ontberen.

Ook voor beoordelen is een juist en goed instrument van belang en speelt ook de competentie en vaardigheid van de spelers een belangrijke rol.

Waar voor een biljarter het doel duidelijk is, 100 punten maken bijvoorbeeld, moet ook het doel voor beide spelers bekend zijn. Te vaak is het doel van beoordelen onbekend. Ja, de salarisverhoging wordt vastgesteld, vaak aan de hand van een systeem dat zo ingewikkeld is dat niemand het precies kan begrijpen. En, bij het gros van de bedrijven zijn er geen verdere doelen.



## Hoe dan wel?

Managers, of beter leidinggevers, hebben als hoofdtaak de medewerkers optimaal te laten functioneren. Het meest belangrijke instrument daarbij is communicatie. Dagelijks communiceert een goede leidinggevende met al zijn medewerkers. Het belangrijkste element van communicatie is waarnemen. Door te kijken, door te luisteren. Op basis van zijn waarnemingen acteert de leidinggever. Op tijd een complimentje, op tijd een aansporing, op tijd een standje. Informeren waarom de medewerker wat stil is, of luidruchtig.

Met andere woorden, de leidinggever beoordeeld continu de medewerker en reageert en acteert op basis van zijn beoordelingen.

Enkele keren per jaar worden er momenten uitgekozen waarop de leidinggever formeel met de medewerker communiceert. Indien naar aanleiding van een dergelijk gesprek een beheersbeslissing wordt genomen is er sprake van een beoordelingsgesprek. Beheersbeslissingen zijn alle beslissingen met een arbeidsrechterlijk gevolg. Het kan een promotie zijn, een degradatie, ontslag, verlenging proeftijd, aanbieden vast contract of het toekennen van een periodiek. In dit gesprek verantwoord de leidinggever zijn (voorgenomen) besluit. In principe is er sprake van een machtsverhouding, maar dat wil niet zeggen dat er geen ruimte is voor dialoog. Een beoordeling heeft betrekking op het verleden, is gebaseerd op feiten.

Op basis van een beoordeling kan een score worden vastgesteld. Van een score afwijkend van het gemiddelde wordt de oorzaak gezocht en wordt een plan opgesteld. Dat kan een verbeterplan zijn. Maar ook het besluit dat de medewerker niet geschikt is voor de functie en dat een andere functie moet worden gekozen.

De beoordeling is daarmee het centrale instrument van het HR systeem.

## **Potentieel Beoordeling**

Er zijn bijzondere vormen van beoordelingen. Een leidinggever moet zich een beeld vormen van de medewerker, zijn sterke punten en zijn zwakke punten. Een of twee keer per jaar bespreek de leidinggever zijn indrukken van de medewerker met de medewerker. Waar zijn er verbeterpunten, wat zijn de sterke punten, waar is er ruimte voor groei? In dit geval spreken we over een potentieel beoordeling. De leidinggever bespreek zijn visie met de medewerker en informeert naar de visie van de medewerker. De wensen van de medewerker worden in kaart gebracht en samen wordt een plan voor de toekomst uitgezet. Dit is de potentieelbeoordeling. De potentieelbeoordeling is een iteratief proces, in overleg wordt een loopbaanpad en een trainingsplan opgezet.

## **Functioneringsgesprek.**

Het beoordelingsgesprek is, zoals eerder gezegd, voor de leidinggever een verantwoording om een beheersbesluit te ondersteunen.

In een functioneringsgesprek bespreekt de leidinggever alle voorkomende zaken met de medewerker. Zowel de leidinggever als de medewerker kan agendapunten inbrengen. Het gesprek vindt plaats op basis van machts gelijkheid. Het is medezeggenschap in optima forma. In het gesprek worden afspraken gemaakt en vastgelegd.

Het is verstandig om tenminste één keer per jaar een functioneringsgesprek te houden. Het geeft zowel de medewerker als de leidinggever inzicht in gevoelens, ideeën, voortgang en zo voorts.

## **Tijdsbesteding.**

Een leidinggevende heeft eigenlijk maar één taak, leidinggeven. Een leidinggevende die daar geen tijd voor heeft is verkeerd bezig, geeft verkeerd leiding.

Een goede leidinggevende geeft de medewerkers ruimte voor zelfmanagement, waardoor de medewerkers verantwoordelijkheid krijgen, waardoor de leidinggever weer minder tijd hoeft te besteden aan instructie en machtsgebruik.

Als de leidinggever regelmatig wat tijd besteedt aan het opschrijven van belangrijke gedragingen van medewerkers, goed en slecht, dan heeft hij maar weinig tijd nodig om een beoordeling voor te bereiden.

Uitgaande van 46 werkweken, één beoordeling en één functioneringsgesprek per jaar en een potentieelbeoordeling per drie jaar besteedt de leidinggever van 40 medewerkers nog geen 10% van zijn tijd aan deze gesprekken. 10% van de tijd aan het meeste belangrijke onderdeel van zijn taak dus?

Veel inspanning ja, misschien is het werken met ongeïnspireerde en monddode medewerker wel veel effectiever?

## **Tips voor een flitsend personeelsbeleid.**

Personeelbeleid, het is net seks. Iedereen heeft er verstand van, iedereen praat erover, maar de echte bevrediging wordt niet al te vaak bereikt. Daarom wat tips om wat meer bevrediging te halen uit uw personeel.

### **1. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal.**

We kennen hem, de eerste regel van het sociaal jaarverslag. De tranentrekker. Maak deze uitspraak waar. Zorg voor uw personeel. Niet alleen door goede arbeidsvoorwaarden, maar door goede arbeidsverhoudingen.

### **2. Onderhoud uw personeel volgens een vast onderhoudsplan.**

Niet alleen verslijten uw Human resources dan minder snel. Nee, ze worden zelfs beter, productiever en zorgen voor groei van uw organisatie.

### **3. Praat niet over uw medewerkers, maar communiceer met uw medewerkers.**

Machines hebben lichtjes, knopjes en wijzertjes die aangeven dat het even wat minder gaat. Mensen ook. Alleen zijn de knopjes niet altijd even goed zichtbaar. Train, of beter nog, selecteer uw leidinggevenden op deze competentie.

### **4. Zorg voor een adequate personeelsadministratie.**

Identiteitsbewijs en arbeidsovereenkomst zijn meestal wel terug te vinden in de personeelsdossiers. Maar zit die officiële waarschuwing er ook in? Weet u de verjaardag van uw medewerker? Van zijn partner? De Trouwdag?

Dossiers hebben niet alleen een juridische functie, de sociale functie is zeker zo belangrijk.

## **5. Voer actieve medezeggenschap**

Weg met het tweemaandelijkse verplichte ritueel met de OR. Betrek uw personeel actief bij uw beleid. Ga de confrontatie aan, luister naar de echte deskundigen. De werkvloer weet 1000 keer zoveel van de problemen dan het management. De werkvloer weet de oplossing van de problemen ook zonder uren lange vergaderingen. Actieve medezeggenschap gaat verder dan de OR alleen, ook het werkoverleg en de functioneringsgesprekken zijn essentieel.

## **6. Voer actief empowerment in**

Weg met macht, deel hem met de medewerkers. Geef medewerkers zeggenschap en verantwoordelijkheid. Juist daardoor ontlast u het middel management, de direct leidinggevenden, waardoor ze meer aandacht aan de medewerkers kunnen besteden.

## **7. Laat uw mensen in (zelfsturende) groepen werken.**

Een groep van maximaal 6 tot 8 medewerkers die autonoom aan een of meerdere opdrachten werkt is uitermate efficiënt. Interne groepsprocessen ontstaan als vanzelf. Balanceer de groepen wel uit op competenties en karakter.

## **8. Maak van ieder punt op de management agenda een HR punt.**

Zonder mensen kan een organisatie niet bestaan. Ieder besluit heeft dus invloed op mensen of mensen hebben invloed op ieder besluit.

## Tips om toch een hoge Gouden Handdruk te krijgen.

Nu de kogel door de kerk lijkt te zijn en er tussen de sociale partners een akkoord is om geen akkoord te sluiten over het ontslagrecht, maar slechts een grens wordt gezet aan de hoogte en duur van een ontslagvergoeding, is het voor iedereen die €75.000 of meer verdient (en ook krijgt) zaak om deze regeling te gaan omzeilen.

Onderstaand een paar tips.

1. Bent U lid van een managementteam maak dan gebruik om een arbeidsovereenkomst waarop de CAO niet van toepassing is af te sluiten. De meeste CAO's kennen deze uitzondering. Let erop dat de belangrijke artikelen wel van toepassing blijven.
2. Neem in uw arbeidsovereenkomst een regeling op waarbij de schade bij onvrijwillig vertrek wordt vergoed. Vergeet de kosten van de leasebak niet!
3. Neem in de arbeidsovereenkomst een wachtgeld regeling op, een regeling die de WW voor een bepaalde tijd aanvult tot bijvoorbeeld 90% van uw laatstverdiende salaris
4. Maak een deel van uw salaris belastingvrij, bijvoorbeeld door een onkostenvergoeding op te nemen. Let wel, de fiscus kan dit controleren, maar als u net boven de grens van 75.000 euro dreigt te vallen, is dit wel een goede optie.
5. Indien uw bedrijf een vestiging in het buitenland heeft, overweeg een (eventueel fictieve) overplaatsing naar deze vestiging. Let wel op de regels voor ontslagvergoedingen in het buitenland.
6. Wil uw werkgever uw arbeidsovereenkomst niet aanpassen, dan weet u hoe laat het is. Ga meteen solliciteren.

Uiteraard kunt u altijd contact opnemen voor advies.

## **The long and winding road.....**

Het wil maar niet lukken met het professionaliseren van de HR discipline.

Afgelopen zaterdag viel mijn oog op een personeelsadvertentie. Gezocht werd een Directeur HR. Mooi toch. Jammer dat we het nog steeds niet over een CPO, Chief Personell Officer, hebben, maar toch.

In de functieomschrijving stond echter: “Vertegenwoordigt onze medewerkers in het Management Team”. Helaas, een gemiste kans dus.

Want is dat wel de taak van de CPO? Naar mijn mening niet. De OR is de vertegenwoordiger van de medewerkers, toets het beleid en de uitvoering van het beleid en overlegt daarmee met de bestuurder die zich idealiter laat adviseren en bijstaan door de CPO.

De rol van de CPO in het MT is heel anders. In de discussie over beleid, strategie, doelstellingen, brengt hij een visie op mensen, medewerkers in. Hij zorgt voor een goede personeelsplanning, arbeidsvoorwaarden die aantrekkelijk zijn voor zowel het bedrijf als de (potentiële) medewerkers, zet lijnen uit, vertaalt die naar stuurgetallen en confronteert die naar kengetallen. Hij zorgt voor een zowel kwalitatief als kwantitatief goede personeelsbezetting onder meer door het implementeren van een goed HRD systeem.

Toen ik zojuist mijn mail zat te lezen werd mijn oog getrokken door een artikel in een nieuwsbrief over HR. Een organisatieadviseur wilde het verschijnsel dat mensen met een zelfde jobtitle, functienaam, toch een verschillend salaris hebben, verklaren.

Een lijvig verhaal over functiebeschrijven en functiewaardering volgde. Ik kreeg dan ook meteen een déjà vu, wanneer had ik dat eerder gehoord? Inderdaad, toen de FWG in, ik geloof 1975, werd ingevoerd kwam een meneer van Bakkenist de OR, waar ik toen lid van was, uitleggen waarom

de directeur van het ziekenhuis meer mocht verdienen dan een man uit de spoelkeuken.

Wanneer leren we eens dat Functiebeschrijvingen niet meer van deze tijd zijn? Hoe kan het in godsnaam dat een adviseur nog geld kan verdienen met praatjes van 35 jaar geleden?

Inmiddels hebben we de hausse van Competentiemanagement gehad. Helaas wisten veel bedrijven en organisaties niks anders te doen dan in de functiebeschrijving een paar competenties op te nemen en voor de rest de boel de boel te laten. Maar de werkelijke achtergrond is blijkbaar niet begrepen. Competentiemanagement moest een einde maken aan functiebeschrijvingen. Competentiemanagement gaat uit van wat een mens, een medewerker, kan, niet wat hij zou moeten doen! De meerwaarde van een medewerker kan alleen maar worden bepaald door vast te stellen wat hij werkelijk doet, door zijn talenten en competenties te beoordelen, door zijn toegevoegde waarde te bepalen. Juist daarom mag Paul de Leeuw een veelvoud verdienen van de Balkenende norm.

Als het management van een grote onderneming de HR manager nog ziet als een vertegenwoordiger van het personeel en als een adviseur nog trots een artikel schrijft gebaseerd op instrumenten uit de jaren '70, dan heeft HR nog een lange weg te gaan tot volwassenheid.



## Hebben functiebeschrijvingen wel zin?

In een eerder blog schreef ik dat voetbalcoaches nog heel wat kunnen leren van managers van bedrijven op het gebied van teambuilding.

Dat neemt niet weg dat bedrijven en organisaties nog steeds veel kunnen leren van sport en vooral topsport.

### **Sport.**

(Top-) sporters hebben, dat kunnen we niet ontkennen, bijzondere competenties. Een atleet loopt harder dan de doorsnee wereldbewoner. Een voetballer die zijn brood verdient met deze sport kan beter dan gemiddeld en veel beter dan ondergetekende voetballen. Daar is meestal geen discussie over mogelijk, ondanks het gegeven dat op de tribunes vaak wordt verzucht dat “ik die bal er met mijn ogen dicht nog ingekregen had”.

Als een trainer of coach een team samenstelt gaat hij eerst eens kijken over welke eigenschappen een speler beschikt. Is hij een spits, een verdediger, een middenvelder? Hoe is zijn traptechniek. Kan hij een man uitspelen, heeft hij spelinzicht, hoe staat het met zijn tactisch inzicht.

Op basis van deze gegevens stelt hij zijn team en zijn spelwijze vast. Zelfs de doelstellingen van de club zijn gebaseerd op de vaardigheden en competenties van de spelers.

### **Bedrijven en organisaties**

In bedrijven en organisaties wordt vaak tegengesteld gewerkt. De missie, doelstellingen en strategie worden vastgesteld. Op basis daarvan worden taken bepaald en die worden weer tot functies gevormd, waar vervolgens, eventueel na waardering van die functies, mensen bij worden gezocht. Deze mensen, die we vanaf het moment dat ze de organisatie werknemers,

of in het gunstigste geval medewerkers, noemen, moeten vervolgens de functie waar ze voor zijn aangenomen gaan vervullen. Jaarlijks vertellen we deze mensen wat ze allemaal goed hebben gedaan, en liever nog, wat ze niet goed hebben gedaan.

Want, er is vrijwel niemand die exact, voor 100% de juiste vaardigheden voor een strak omschreven functie heeft. De meeste mensen beheersen tussen de 80 en 90% van de functie, meer niet. Maar daarnaast beheersen ze vaak taken die in een andere functie zijn beschreven, taken waar ze competent voor zijn, maar die niet tot hun functie behoren.

## **Mensfuncties in plaats van takenpakketten.**

Is het dan niet beter om bij het totaal van taken die een organisatie kent mensen te zoeken die enkele of meerdere van deze taken beheersen en vervolgens de organisatie zo in te richten dat iedereen alles kan en mag doen waar hij (of zij) goed in is. De effectiviteit en efficiency van de organisatie zal daardoor geweldig toenemen. Verspilling van tijd en menskracht wordt immers voorkomen. Door de functiebeschrijvingen los te laten en te gaan denken in competenties van de medewerkers en het takenpakket van iedere medewerker aan te passen aan zijn competenties kan dit worden bereikt. Is dat eenvoudig? Zeker niet, het loslaten van bestaande dogma's en paradigma's is niet makkelijk. Maar ja, incompetentie is toch ook niet iets waar naar gestreefd moet worden?

Het ontdekken van de competenties van medewerkers is niet eenvoudig, maar zeker niet onmogelijk. Observeren en communiceren zijn daarbij de toverwoorden, ken uw medewerkers. Beoordeel op tijd, houdt functioneringsgesprekken, maak belangstellingsregistraties, houdt loopbaangesprekken.

## **Geen tijd?**

Geen tijd daarvoor? Dat is altijd tijd met een korte “ei”, prioriteit. Geen tijd voor medewerkers, voor het efficiënt en effectief inzetten van medewerkers is een eerste prioriteit van alle bedrijven die hun sociaal jaarverslag beginnen met “ons personeel is ons belangrijkste kapitaal” of woorden van gelijke strekking. Wilt u geen tijd investeren in uw medewerkers begin dat uw jaarverslag met “onze medewerkers zijn nog steeds de sluitpost van onze begroting”.

## **Terug naar de sport**

Even terug naar de sport. Een goede trainer maakt spelers beter. Hij ziet waar de verbeterpunten zitten en traint en begeleidt de speler daarin. Een zuivere linksfoot rechts laten trappen, dat laat hij wel uit zijn hoofd. Een verdediger die een drang naar voren heeft omvormen tot een aanvaller of middenvelder, daar gaat hij wel voor.

Heeft hij geen spits met scorend vermogen, zo een die er 30 in een seizoen inschopt, dan zorgt hij ervoor dat hij 5 spelers heeft die er ieder 6 inschoppen, gewoon omdat het resultaat hetzelfde is.

Co Adriaanse, verguisd en geroemd, had een database waarin van honderden spelers de competenties waren opgeslagen. Jan Reker had een boekje waarin de gewoontes van penaltytrappers nauwkeurig waren opgetekend.

En U?

Heeft een database met de competenties van uw medewerkers?

Weet u waar uw groeibriljantjes zitten?

Weet u welke medewerker op termijn die chef die met pensioen gaat op zal volgen?

Kent u de bijzondere vaardigheden van die medewerker die steeds maar weer komt vragen om opslag?

Kent u de competenties van die man daar aan de productielijn?

## **Slot**

Indien u deze vragen ontkennend beantwoord, dan bent u uw grootste kapitaal aan het verspillen en dat is zeker in deze onzekere tijd niet echt slim. Neem daarbij dat bedrijven die wel werken vanuit de vaardigheden van hun medewerkers, die bewust werken aan het ontwikkelen van hun organisatie door het ontwikkelen van hun medewerkers ongeveer 10% lagere loonkosten dan vergelijkbare bedrijven. Dus ook uit economische overwegingen is het loslaten van een strak functiegebouw en dat in te ruilen voor een flexibele organisatie, gericht op de vaardigheden van uw medewerkers een gouden greep.

## **Ontslagrecht, kantonrechterformule en wat ons te wachten staat**

Het ontslagrecht is voor de meeste politici een beladen onderwerp, voornamelijk uit vrees voor electoraal verlies. Het voortdurend verblijf op het blauwe pluche telt voor veel politici zwaar en voor politieke partijen is zetelbehoud belangrijker dan visie en zelfs ideologie.

Mede daarom wist Den Haag niet uit de patstelling rond het ontslagrecht te komen, terwijl ieder weldenkend mens toch ziet dat het huidige stelsel, waarbij iedere werkgever twee kansen heeft om een einde te maken aan een arbeidsovereenkomst, aan alle kanten rammelt.

### **De situatie nu**

Hebben we eigenlijk wel een ontslag recht? Eigenlijk niet. In het BW word de arbeidsovereenkomst behandeld als een speciale vorm van overeenkomsten. Het speciale van de arbeidsovereenkomst ligt enkel daarin dat de overeenkomst ook eenzijdig kan worden opgezegd, waarbij wel toetsing mogelijk is. Deze toetsing kan vooraf door het CWI plaatsvinden of vooraf en zelfs achteraf door de kantonrechter. Het BW geeft enkele opzegverboden en daarnaast ook een aantal “dwingende redenen” waarbij het ontbinden van de arbeidsovereenkomst zelfs met onmiddellijke ingang kan worden ingeroepen. Iedere personeelsmanager kent de regels, kent de verhalen.

Vooraf de dualiteit van het stelsel veroorzaakt ongelijkheid. Zorg maar dat je door de rechter wordt ontslagen, dan vang je tenminste nog een zak geld. Voor werkgevers weer een reden om de loterij bij het CWI in te gaan, kost wel tijd, meer geen geld.

## **Het gevolg, flexwerkers zonder rechten.**

En, als we alle problemen en bureaucratie echt willen vermijden dan doen we er beter aan om maar geen werknemers in dienst te nemen.

Uitzendkrachten, detacheringen, payrolling, legt het risico elders. Dat hierdoor een onderklasse ontstaat van werknemers die echt van het ene op het andere moment op straat kunnen komen te staan, schijnt op niemand echt indruk te maken. De politiek roept dan wel dapper dat de Flexwet voldoende bescherming biedt, samen met het fase principe voor uitzendkrachten, maar juist hierdoor zitten deze mensen regelmatig een maand of 6 thuis met een uitkering, of worden ze na een paar jaar hard werken gewoon teruggestuurd naar hun thuisland. Als partijen die zeggen op te komen voor de zwakkere in de samenleving dit probleem niet erkennen dan zijn ze het niet waard om zichzelf deze kwalificatie toe te eigenen.

## **De schijnregeling.**

Het was en is in de politiek een zwaar en moeilijk onderwerp, en hoewel in september door de sociale partners met veel bravoure een regeling bekend wordt gemaakt, die alleen maar inhoudt dat bij een inkomen boven de 75.000 euro maximaal één jaarsalaris aan vertrekpremie mag worden uitgekeerd, verandert er niets. De dreiging van een kabinetscrisis is steeds aanwezig en CDA en PvdA doen het beroerd in de peilingen en willen daarom geen enkel risico lopen. Zo u en dan klinkt er een losse flodder in Den Haag, voornamelijk strategisch om te zien of er een discussie op gang kan komen, maar de kredietcrisis is een goed excuus om een politieke crisis rond een echt belangrijk onderwerp naar de achtergrond te schuiven.

## **De storm.**

Tot vorige week, toen de kring van kantonrechters aankondigde dat zij de kantonrechterformules hadden aangepast. De rechterlijke macht heeft zich op het pad van de wetgevende macht begeven, de trias politica is met

voeten getreden, maar niemand, nou ja bijna niemand, die daar over lijkt te vallen.

Uiteraard hebben de bonden er problemen mee. Jongerius gebruikt haar imposante klankkast om kommer en kwel af te roepen en te verzekeren dat de nakende onderhandelingen over sociale plannen wel eens heftig kunnen worden. De werkgevers reageren blij, want ook zij geloven in de nakende recessie en dat betekent dat er een goed argument is om van lastig en overmatig personeel af te komen.

## **En verder?**

Even ervan uitgaand dat er echt een recessie komt, dat zal wel want alle deskundigen roepen dat, terwijl de consument dit jaar voor de decemberfeesten genoeg geld méér uitgeeft om een middelgrote bank in leven te houden. Maar ja, economie is het speelveld van economen en die werken met modellen en als die modellen niet kloppen (wat weer normaal is) dan raken ze in paniek en roepen ze een recessie over ons af.

Omdat bedrijven en organisaties steeds roepen dat ze “het dak gaan repareren als de zon schijnt” maar dat iedere keer weer te lang uitstellen, is het onvermijdelijk dat er weer grote reorganisaties zullen komen. Veel banen komen op de tocht te staan. Uitzendkrachten zullen massaal naar het CWI worden gestuurd en alle bedrijven die klakkeloos van de belachelijke 70-30 regel, als verhouding vast-flexibel, zijn uitgegaan, zullen mogelijk ook voor collectief ontslag komen te staan. Naast de emotie en de bureaucratie ook de onderhandelingen over een sociaal plan dus.

## **Veranderen Sociale Plannen?**

Toen de “oude” kantonrechterformule nog bestond gingen we meestal na het inleidende ritueel eens lekker bakkeleien over de “C”. Inzet bedrijf  $C=0,5$ , bonden  $C=1$ . Uitkomst  $C=0,8$ .

Maar ja, nu is er door de kantonrechters aan de “A” geknutseld waardoor voor iedereen een lager bedrag uit de bus rolt. Daarom is te verwachten dat de bonden met heel andere eisen gaan komen. Zal het een hogere “C” zijn? Voor kleinere afvloeiingen is dat te verwachten. Maar voor de grotere reorganisaties, en die komen zeker, zullen andere registers worden open getrokken.

Collectieve arbeidstijdverkorting is al uit de kast getrokken, een instrument dat door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid angstvallig verborgen werd gehouden en slechts in zeer sporadische gevallen werd toegestaan. Voor de werkgever wordt het een probleem omdat zowel met de vakverenigingen als met de overheid (CWI, UWV en SoZa) onderhandeld zal moeten worden, waarbij alle onderhandelpartners weer op elkaar zullen gaan wachten, met alle vertraging van dien.

Een andere optie die zeker tevoorschijn zal komen is het uitstellen van het ontslag. Gedurende een korte of langere periode, bijvoorbeeld afhankelijk van de duur van het dienstverband, krijgt de overtollige medewerker een outplacement traject of scholing aangeboden volgens het principe van werk naar werk. De overheid zal dit met genoegen zien gebeuren, aangezien de lang gekoesterde wens van een aantal politieke partijen, het privatiseren van de Werkloosheidswet, waarmee dan ineens het laatste restant van de verzorgingsstaat bij het grof huisvuil is gezet, daardoor dichterbij komt. We horen deze geluiden al steeds vaker in Den Haag, het beslissende zetje kan door een aantal reorganisaties waarbij een sociaal plan wordt overeengekomen dat vervolgens de status van CAO krijgt (altijd even aanvragen bij SoZa), met deze regeling voor overtollig personeel.

## **Het mogelijke gevolg.**

Kortom, het lijkt erop dat de Kring van Kantonrechters, samen met de Krediet Crisis en de daardoor in het leven geroepen recessie wel eens voor een definitief ander ontslagrecht kan gaan zorgen. Want als de last van de



uitkering eenmaal bij de werkgevers is gelegd, dan is het aanpassen van de wetgeving naar ontslagtoetsing achteraf simpel. Het is dan niet meer de wetgever, maar de grote boze baas die overal de schuld van heeft. En dat komt de dames en heren politici weer goed uit.

Na de privatisering van de werkloosheidswet zal al snel in de CAO onderhandelingen gepraat gaan worden over het percentage loon dat een medewerker die op, laten we het alvast maar “wachtgeld” noemen, zit zal krijgen. Ook zullen de slimme outplacement bureaus regelingen aanbieden waarbij ze medewerkers tegen loonkosten over nemen. Bedrijven en organisaties zullen moeten gaan denken in andere organisatie paradigma's. Met alleen flexibiliteit van het personeelsbestand komt men er niet meer. Organisaties moeten “lenig” worden. Medewerkers moeten polyvalent en nog liever polycompetent worden.

Zal deze kleine ingreep van de Kring van Kantonrechters een Butterfly Effect tot gevolg hebben? Of gaan we, nadat we even onze stem hebben laten horen gewoon weer door met de orde van de dag?

## **Werven, Selecteren en Werken met Talenten.**

Of hoe u nu de stap kunt maken naar HRM van het volgende decennium!

### **Zo doet U het nu nog.**

U publiceert uw vacatures op uw eigen site of op grote vacaturesites. Daarop nodigt u kandidaten uit om hun CV te sturen. U vist samen met vele anderen in een vijver, waarbij u zich nauwelijks kunt onderscheiden van anderen.

### **Zo kunt u het ook doen.**

U presenteert uzelf als een werkgever die geen baan, maar een loopbaan in de aanbieding heeft. U benadrukt het belang dat U hecht aan de ontginningen en ontwikkeling van talenten, dat passie en competenties belangrijk zijn in de persoonlijke ontwikkeling van mensen.. U biedt zich aan als een katalysator voor verbetering, als de facilitator voor een loopbaan. Pas daarna publiceert U uw vacatures.

Kortom, Het gaat over eerst het individu! Dan over de organisatie. Daarna over de mogelijkheden tot persoonlijke groei binnen je organisatie en daarna pas over de vacature.

### **Wij kunnen u dit bieden en meer.**

U krijgt een eigen website, geheel in de stijl van uw organisatie. Deze site wordt gevonden door middel van deeplinks, bijvoorbeeld vanaf ons portal, en de traditionele wervingskanalen.

### **Wat gaat uw sollicitant ervaren?**

De conversie (van hit tot sollicitatie) wordt verhoogd door aanbieden van een I-Portfolio voor persoonlijke ontwikkeling (het “cadeau”)

Sollicitanten starten met een passietest, “harde selectievragen” en de motivatievraag. Tot slot wordt een competentiemeting gedaan.

De sollicitant krijgt daarna meteen toegang tot zijn persoonlijke I-Portfolio een portfolio die hij altijd met zich mee kan dragen. Ook als hij in dienst komt, waardoor zijn ontwikkeling al begint voordat hij daadwerkelijk in dienst is! De sollicitant krijgt dus meteen toegang tot het platform van zijn eigen ontwikkeling!

## **Recruiters**

Recruiters krijgen toegang tot “MijnKandidatenMatch” Hij kan per organisatie en per programma kandidaten op vele factoren selecteren. Hij is dus niet maar afhankelijk van een CV, maar heeft gevalideerde gegevens die via tests zijn verkregen.

Van geselecteerde kandidaten kun hij het “persoonlijk dossier” openen.

In het Persoonlijk dossier kun het gehele profiel van de kandidaat worden bekeken, en als een kandidaat mogelijk past op de vacature, kan hij aan een coach worden gekoppeld. Hierdoor ontstaat meteen een relatie met de kandidaat. Alle interventies worden in een dossier vastgelegd.

De kandidaat krijgt een email bericht als een coach is gekoppeld. Alle communicatie verloopt via het platform. De recruiter kan extra assessments en tests openen indien noodzakelijk, er is een zeer uitgebreide verzameling tests beschikbaar.

## **Na de werving.**

Nadat de medewerker is geworven, in dienst is gekomen, kan meteen worden gestart met een ontwikkelingsprogramma. Omdat de gegevens aan de kandidaat zijn gekoppeld, kan gedurende zijn hele loopbaan zijn persoonlijke ontwikkeling worden gevolgd, ook als hij niet in dienst komt

of later uit dienst gaat. Daardoor krijgt de organisatie een groot bestand van potentiële werknemers.

Iedere keer als er een functie vacant komt, maakt het systeem automatisch een match met alle beschikbare kandidaten. Daardoor kan snel en effectief worden geworven.

## **Niet alleen voor werving en selectie**

Ook zittende medewerkers kunnen deelnemen, waardoor de basis van talentmanagement eenvoudig is te implementeren en te beheersen. Daarnaast zijn diverse andere instrumenten beschikbaar binnen het systeem, zoals beoordelingen en medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Uw medewerkers krijgen alle gelegenheid om hun mening over de organisatie te geven, maar ook om zich optimaal te ontwikkelen. De organisatie krijgt maximaal inzicht in de talenten, competenties, wensen en meningen van het personeel, waardoor een optimaal rendement uit de Human resources zal worden behaald.

## **Maatwerk.**

Uiteraard kunnen wij het systeem aanpassen aan uw wensen en inzichten. Ook hebben wij zeer kundige en ervaren HR specialisten ter beschikking die de implementatie optimaal kunnen begeleiden.

Interesse? Bel of mail ons voor meer informatie. Wij komen de mogelijkheden van het systeem en de onderliggende instrumenten graag toelichten.

Email: [info@f-ektief.nl](mailto:info@f-ektief.nl)

Telefoon 061 272 46 59

## **Miskent Talent of Gemist Talent?**

In de jaren '80 maakte Maarten Spanjer furore door als “Miskend Talent” een voetballer, overtuigd van zijn eigen talent, maar steeds niet gescout door de profclubs. Iedere uitzending van Voetbal 80 vertoonde hij enkele voetbalkunstjes en klaagde hij over het gebrek aan aandacht van de scouts. Het resultaat mocht er zijn, Spanjer brak door als acteur, humorist en entertainer. Zijn talent werd bevestigd.

### **Talent scouts**

In de bedrijfstak “vermaak”, sport, entertainment, kunst, wordt steeds actief gescout naar Talent, tegenwoordig vaak in de vorm van TV programma's als Idols, de X-Factor, Holland got Talent, Op zoek naar Josef en zo voorts. Voetbalscouts struinen wereldwijd de velden af op zoek naar dat ene talent dat hun clubs groot of liever nog, rijk zal maken. Ouders sturen met dezelfde bedoelingen kinderen naar sportclubs en audities, in de overtuiging van het talent van hun kroost en de hoop op materieel geluk.

Dat het ontdekken van talent zelfs voor professionele talentscouts niet zo makkelijk is, is overduidelijk. Hoewel we dankzij TV shows aan Gerard Jolink, Marco Borsato, Jamai en Jim gekomen zijn, horen we van een veelheid winnaars van dit soort shows nooit meer iets. Van alle opvolgers van Cruïjff horen we weinig op niets. Waar is Dennis Schulp gebleven, een van de nieuwe Cruïjff? Knopper speelt bij ADO, niet echt een topclub. Van Der Gun, ook ooit de hemel in geprezen doet het wat beter bij Utrecht en Martijn Reuser slijt zijn dagen, na een paar jaar RKC bij NAC. Klaas Jan Huntelaar werd te licht bevonden door veel scouts en mag nu zijn kunsten in Madrid gaan vertonen. Bij mij, in het vierde van een onbeduidend clubje, waar ik hoogtij vierde door als keeper iedere keer de tien te halen, doorgelaten ballen dus, speelde een jongen die gescout werd door Ajax, ook hij was een nieuwe Cruïjff en ja, hij kon voetballen, maar

hij kon de druk van het profvoetbal niet aan. Na een jaar kwam hij terug, veel ervaringen rijker, nog meer illusies armer.

De talentscouts van de profclubs letten namelijk meestal alleen maar op het voetballende vermogen van kinderen. Op andere competenties wordt niet of nauwelijks gelet. Co Adriaanse, altijd een beetje tegendraads, dat hoort bij de “van Gaal school” had en heeft wel oog voor andere dan alleen de voetbalcompetenties van spelers. Samen met een partner bouwden we voor Co een competentie management systeem waarin vele spelers zijn opgenomen en waarin ook persoonskenmerken waren opgenomen. Dankzij deze kennis kon en kan Co spelers beter maken, al lukte dat met de eerder genoemde Dennis Schulp niet echt.

## **Niet alleen talent**

Naast talent speelt ook persoonlijkheid ook een rol om mensen succesvol te maken. En als goedbetaalde talentscouts daar regelmatig de plank misslaan, waarom zouden eenvoudige leidinggevers en managers van bedrijven dan perfect in staat zijn talenten te ontdekken? Daarom lopen er op de wereld vele talenten rond die nooit tot ontplooiing komen. Een geweldige verspilling van menselijk kapitaal.

Ook in uw bedrijf loopt miskent talent rond, u kent ze wel, ze staan steeds te zeuren over een betere baan, hebben commentaar, lopen weg omdat elders het gras groener is en vaak bent u blij dat ze eindelijk weg zijn. Einde van het gezeur. Soms heeft u ze een kans gegeven en blijken ze ineens toch niet over het verwachte talent te beschikken, met alle bekende drama's als gevolg. En soms, heel soms, blijken ze inderdaad over talenten te beschikken en hebben ze een geweldige toegevoegde waarde voor uw bedrijf. Maar ook komt het voor dat u talent meent te zien in mensen, de harde werker die uitblinkt in zijn vak, steeds bovengemiddeld scoort bij beoordelingen en u besluit hem te belonen met die geweldige carrière stap, hij mag chef worden. Daarna gaat het snel berg afwaarts. De prestaties zijn onder gemiddeld, het rendement slecht, en u kunt niet

anders dan uw lieveling van zijn functie af te halen. Drama alom. De talenten van de man lagen en liggen op een ander terrein dan U had voorzien.

## **Gemist talent**

In bedrijven en organisaties zijn veel talenten aanwezig. Uit onderzoek blijkt dat ca 10% van de medewerkers potentials zijn, mensen die, eventueel op termijn en na scholing, een breder takenpakket aankunnen. Op de 1000 medewerkers zijn pakweg 100 potentials. Van de 100 vermeende potentials komen er ca 30 op een verkeerd positie terecht, omdat er een verkeerde inschatting is gemaakt van hun talent of persoonlijkheid. Wat dat betreft zijn bedrijven en organisaties vergelijkbaar met de vermaak industrie.

Wat is het gevolg? Miskent talent raakt gedemotiveerd. Gemist talent, dat niet echt staat te roepen om erkenning of herkenning, vaak omdat ze zelf hun talent niet kennen, verpietert in een functie die niet echt bij hun past. Het bedrijf verspilt talent en kapitaal. Enerzijds omdat het miskende talent niet duidelijk gemaakt kan worden waarom ze niet over de talenten beschikken die ze menen te hebben, maar meer nog omdat het gros van het werkelijke talent gewoon niet wordt opgemerkt. Of omdat de organisatie niet is ingericht om het talent tot volle wasdom te laten komen. Frank Demouge, momenteel een begeerde spits, was ooit bij NEC het grote talent. Door blessures, veelal ongelukkig, kreeg hij het stempel blessure gevoelig te zijn. Hij zakte af naar de bodem van het betaalde voetbal. Vorig seizoen werd hij als pinchhitter door Willem II gecontracteerd. Dit jaar staat hij een team dat zijn kracht kent en gebruikt. Daarnaast is hij door Bombarda, ook ooit een grote spits, opgeleid vooral in zijn loopbewegingen en tactisch inzicht. Het resultaat is de voetbalkenner bekend, hij staat op dit moment tweede op de topscorers lijst, even onder El Hamadouï, die vorig jaar nog een van de grootste miskopen van AZ heette te zijn. Talent komt pas tot volle wasdom als de

omgeving klopt, de organisatie zich aanpast aan de mens, als gericht wordt getraind en geschoold op talent.

## **Hoe talent te vinden en te ontwikkelen**

Maar, hoe kunnen we als bedrijf die verborgen talenten opsporen? Op de eerste plaats door gericht te zoeken naar talenten, niet alleen door leidinggevers, want ook als ze al oog hebben voor talent missen ze veel verborgen talenten. De scoop van mensen is te beperkt om alle persoonskenmerken te kunnen ontdekken. Het is daarom beter om medewerkers te testen. Er zijn goede tests in de markt die, zeker als ze in combinatie worden ingezet, een zeer goede indicatie geven van talent.

Op de tweede plaats goede, op de persoon gerichte opleidingen en trainingen. Investerings in mensen, zeker als ze gericht zijn, renderen beter dan de beste beleggingen.

Ten derde, door een organisatie te bouwen gericht op ontwikkeling, geen strakke en rigide functieprofielen, maar mens specifieke takenpakketten. Per slot komt het maar zelden voor dat een medewerker perfect in een functieprofiel past. Dan besteden we tijd en geld aan het trainen van de zwakke punten van deze mensen, terwijl we geen gebruik maken van de sterke punten van mensen, alleen maar omdat die niet in het functieprofiel staan. Gerichte ontwikkeling van bestaande talenten rendeert vele malen beter dan steeds maar weer scholen en trainen op zwakke punten, waar geen talent voor is.

Bepaal op welke functieniveaus U nieuwe medewerkers aantrekt en welke functieniveaus in beginsel door interne doorstroming worden bezet.

## **Nawoord**

Is het opzetten van een dergelijk systeem te duur? Probeer dan eens met incompetenten mensen te werken. Met de verkeerde mensen op de



verkeerde posities. Want dat is het verschil tussen het kampioenschap, de middenmoot of de onderste regionen van de competitie.

Winnaars zijn winnaars omdat ze talent willen ontdekken en ontwikkelen.

## **Resultaten uit het verleden.....**

Meer dan eens dringt dit jaar, waarin de kredietcrisis het nieuws domineert, de waarheid van deze slogan, gelanceerd na het uiteenspatten van de dot-com zeepbel, door.

Deze slogan is echter niet alleen op beleggingen van toepassing, maar steeds weer zien we dat mensen zich, bij voorspellingen over de toekomst, zich baseren op resultaten uit het verleden. Als een tweedehands auto wordt gekocht weet de verkoper ons te vertellen dat de auto al 5 jaar zonder schade en grote gebreken heeft rond gereden en wij geloven dan meteen dat dit een garantie is voor opnieuw een aantal jaren zonder problemen. Het weer wordt voorspeld op basis van jarenlange statistieken, maar iedereen weet dat de voorspellingen, zeker als het over goed weer gaat, lang niet altijd voorkomen.

Ook bij werving en selectie en promotie van medewerkers wordt het oordeel over kandidaten vaak gebaseerd op incidenten uit het verleden. Het behalen van een diploma, niet zelden het laatste wapenfeit van een kandidaat op het beoogde niveau, wordt als een garantie voor intellectueel of kennis niveau aangenomen. Een goed presterende medewerker komt eerder in aanmerking voor een leidinggevende positie dan de medewerker die “het altijd beter weet” en minder presteert. Daardoor komen mensen niet alleen op posities en functies waar ze zich niet thuis voelen, of waarvoor ze de juiste competenties ontberen. Voorspellen over succes in een functie op basis van resultaten uit het verleden is een fout die overal vrijwel dagelijks wordt gemaakt. De jonge briljante academicus krijgt al snel het stempel op van de toekomstige manager, zonder dat gekeken wordt naar leidinggevende of managerial competenties.

Het inschatten van potentieel van mensen is niet makkelijk. Slechts weinig mensen beschikken over de competentie om potentieel juist in te schatten. We kunnen en mogen van leidinggevers niet verwachten, laat staan eisen, dat ze steeds weer een juiste inschatting maken van het potentieel van

medewerkers. En toch laten we ieder jaar weer deze leidinggevers deze inschattingen maken, met als gevolg dat veel talent verloren gaat, enerzijds vanwege het Peters Principle, waardoor mensen gedwongen worden boven hun competentieniveau te gaan functioneren, anderzijds door de echte groeibriljanten in de organisatie te laten verpieteren in een functie die ver beneden hun competentieniveau ligt.

De vraag rijst daarom hoe we de echte talenten in onze organisaties kunnen ontdekken. Zijn er methodieken die een goede voorspelling geven van het succes van mensen in organisaties?

Hoewel voorspellen moeilijk is, zeker als het over de toekomst gaat, is het zeer goed mogelijk een betrouwbare voorspelling te maken. Niet door te kijken naar het verleden, maar door een panel van tests af te nemen. Psychologische tests geven goed inzicht in het potentieel van medewerkers. Door middel van deze tests kan een goed persoonlijkheidsprofiel worden opgesteld. Maar over het algemeen zijn tests kostbaar en tijdsrovend. Daarnaast worden tests vaak uitgevoerd om de geschiktheid van mensen voor een bepaalde functie te bepalen. Door omgekeerd te gaan werken en tests te gebruiken om te bepalen voor welke functies, of takenpakketten mensen geschikt zijn, kan een aanmerkelijke stijging van het rendement van Human Resources, medewerkers, worden gerealiseerd. Geef mensen takenpakketten die bij hen passen in plaats van het, vaak met geweld, mensen in te passen in functies. Het is de wereld op zijn kop, het is een ander paradigma, maar het is wel een garantie voor een succesvolle organisatie.

Toen jaren geleden competentie management werd ingevoerd was dit denken een van de uitgangspunten. Helaas zijn maar weinig organisaties er toe over gegaan om te gaan denken vanuit de talenten en competenties van de medewerkers. Men kwam niet veel verder dan het vertalen van de vaak starre en rigide functiebeschrijvingen in competentieprofielen. Momenteel zien we dat weer gebeuren met talentmanagement, een gemiste kans opnieuw.

Sinds kort hebben wij een volledig web-based pakket op de markt, met daarin, onder meer, een testpanel, waarmee tegen lage kosten, van het volledige medewerkersbestand persoonlijkheid- en competentieprofielen kunnen worden opgemaakt. Een match met takenpakketten wordt automatisch gemaakt, waardoor organisaties snel en adequaat in staat zijn om hun medewerkers optimaal te laten functioneren maar ook te kunnen laten groeien. Daardoor groeien en ontwikkelen niet alleen de medewerkers zich, maar is de weg ook open voor groei van de organisatie. Daardoor wordt het mogelijk om resultaten in de toekomst minder afhankelijk te maken van incidenten uit het verleden.

## **Strategisch HRM is nu meer nodig dan ooit.**

Nu de kredietcrisis zijn invloed op de wereldeconomie heeft en recessies dreigen of al actueel zijn, is een strategische visie op personeel meer dan ooit noodzakelijk.

Tijdens een crisis viert het negativisme hoogtij en voert het pessimisme de boventoon. Daardoor gaan veel mensen, dus ook managers, emotioneel handelen. De omzet daalt soms met tientallen procenten wat meteen weer leidt tot de behoefte van kostenreductie. Bij kostenreductie wordt dan al weer snel naar de grotere posten op de begroting gekeken en naar de posten waar het makkelijkst op korte termijn kosten kunnen worden bespaard. Honderden flexwerkers hebben dat inmiddels aan den lijve ondervonden. Ze zijn de groep die nu weer het slachtoffer zijn van het gebrek aan durf en daadkracht om het ontslagrecht aan te passen.

### **Lange termijn denken**

Helaas wordt ook nu weer de lange termijn visie uit het oog verloren. Iedere recessie kent een begin en een einde. Sterker nog, na een recessie komt altijd een sterke groei, een groei waarbij medewerkers, als productiefactor, nodig zijn. Door in paniek en weinig rationeel te reageren op een terugval aan vraag lijkt op korte termijn een probleem te worden opgelost, maar in veel gevallen leidt deze ingreep in de huidige omstandigheden tot een nieuw en veel groter probleem.

In 2010 gaat de eerste lichte babyboomers, voor zover ze nog aan het werk zijn, genieten van het pensioen. Tussen 2010 en 2020 zal het potentieel aan werknemers met vele procenten gaan teruglopen. Door daar als bedrijf nu op te reageren, kan een ernstigere crisis dan de crisis waar we nu uit aan het komen zijn gaan ontstaan. Een crisis die veroorzaakt zal worden door een tekort aan Human Resources! Omdat dit een wereldwijde crisis zal zijn, is niet te verwachten dat deze op te lossen is door arbeidskrachten uit het Oostblok of Azië te halen. De ontluikende

economieën daar zullen tegen die tijd tot volle wasdom zijn gekomen en vormen dan ook op de arbeidsmarkt een geduchte concurrent.

## Tips

Daarom enkele tips om nu al vast aan deze crisis te ontkomen.

1. Doe niet mee aan het doemdenken.

Iedere crisis biedt kansen. Zoek naar kansen in plaats van bedreigingen klakkeloos te accepteren. Straal naar uw werknemers en klantenvertrouwen in de toekomst uit. Communiceer open en eerlijk, maar met vertrouwen naar de toekomst.

Straalt u pessimisme uit dan heeft dat een directe invloed op uw medewerkers. Als een schip zinkt, verlaten de ratten het schip, de ratten die het beste kunnen zwemmen gaan als eerste. Uw medewerkers met de meeste talenten, de beste competenties grijpen hun kans en nemen hun talenten mee naar andere bedrijven. Uw Human Capital wordt vernietigd.

2. Onderzoek de werkelijke talenten en competenties van uw medewerkers, breng die in kaart. Pas functies, takenpakketten aan aan de talenten van uw medewerkers. Daardoor zal de productiviteit van uw medewerkers toenemen. In veel gevallen zal het in kaart brengen van de talenten van uw medewerkers de mogelijkheid om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen zichtbaar maken. Uitbreiding van de markt wordt dan mogelijk.
3. Zet uw medewerkers in om de processen te optimaliseren. Veel medewerkers hebben uitstekende ideeën over procesverbeteringen. Daardoor kunnen en zullen procesverlieskosten dalen en de marges groter worden. Tevens zal een cultuur van continue verbeteren ontstaan, wat jaarlijks rendement zal opleveren.

4. Indien u tijdelijk geen werk heeft voor medewerkers, investeer in opleiding en training voor toekomstige werkzaamheden. Is dat financieel niet mogelijk, creëer met andere bedrijven in de regio banen- of flex-pools, waarmee tijdelijk personeel wordt uitgeleend aan collega bedrijven die personeel nodig hebben. In de banenpool kan ook collectief getraind en geschoold worden.
5. Maak een personeelsplan. Breng in kaart welke medewerkers op korte en middellange termijn het bedrijf gaan verlaten en definieer opvolgers. Train opvolgers zodat ze de werkzaamheden van de vertrekkers naadloos kunnen overnemen.
6. Zorg dat vertrekkende medewerkers gevolgd kunnen worden. Dit kan ondermeer door de Aga-Folio, een web-based profiel van medewerkers. Na het herstel kunnen deze medewerkers terug komen en hun oude functie weer opnemen, waarbij ze ook de ervaring die ze elders hebben opgedaan weer in kunnen brengen.

Met onze partners in Agamedes en de unieke Aga-Folio kunnen wij U helpen om tegen lage kosten ook uw bedrijf niet alleen de recessie te laten overleven, maar ook om er sterker dan ooit weer uit te komen. Wij geven u graag geheel vrijblijvend inzicht in de geweldige mogelijkheden.

## **Gericht opleiden geeft een rendement van minimaal 15%.**

Nu de recessie voor vrijwel iedereen een feit lijkt te zijn, gaan veel bedrijven zoeken naar bezuinigingen. Ondanks de mooie tekst ieder jaar in het jaarverslag, waarbij het management aangeeft dat “ons personeel onze meest belangrijke productiefactor is” zien veel bedrijven toch de personeelskosten als meest belangrijke post om op te bezuinigen. Niet alleen door personeel af te laten vloeien, maar ook door te gaan beknibben op opleidingskosten.

Vreemd, want investeren in personeel levert veruit het hoogste rendement op. Neem daarbij dat door de uitstroom van de babyboomers die volgend jaar al merkbaar zal zijn, op korte termijn een grote vraag naar arbeidskrachten zal opleveren. Immers, ook een recessie gaat over en vaak komen we sterker uit een recessie.

Hoe opleiden?

Het vasthouden en ontwikkelen van personeel zou daarom nu juist een hoge prioriteit moeten hebben. Het probleem van opleidingen is vaak dat de verkeerde mensen worden getraind en opgeleid in de verkeerde disciplines.

Het is de gewoonte om, bijvoorbeeld na de beoordelingsronde, medewerkers te gaan trainen op taken die ze minder goed hebben uitgevoerd. Maar al te vaak levert dit echter geen rendement op omdat de medewerker niet competent is voor deze taak. Dat wordt weer veroorzaakt door de vaak te rigide functiebeschrijvingen met vaak strakke takenpakketten. De ideale medewerker, die talent heeft voor al deze taken is zeldzaam. Aan de andere kant verspillen bedrijven en organisaties veel geld door geen gebruik te maken van de talenten die medewerkers wel hebben, maar die ofwel niet in het functieprofiel, het takenpakket vallen, of, erger nog, niet bekend zijn bij de organisatie.



## **Talentmanagement**

Door gericht te gaan zoeken naar de talenten van medewerkers, die talenten te ontwikkelen en het takenpakket van een medewerker aan te passen aan zijn talenten, kan een geweldige kostenbesparing worden bereikt. Ook zal het rendement van de opleiding toenemen. Talenten van medewerkers zijn eenvoudig en goedkoop te determineren door van alle medewerkers een I-Portfolio te maken, een web-based portfolio, dat niet alleen de talenten van medewerkers in kaart brengt, maar ook gericht adviseert over groei- en ontwikkeling mogelijkheden van medewerkers.

## **Besparingen.**

Welke besparingen kunnen worden bereikt door het invoeren van talentmanagement?

Op de eerste plaats zullen de wervingskosten afnemen. Indien een opengevallen functie door een intern opgeleide en competente medewerker wordt ingevuld, vervallen de wervingskosten. Een advertentie op bijvoorbeeld Monsterboard kost al snel 700 euro. Een opleiding kost vaak al minder. Neem daarnaast nog de kosten van recruitment: interviews, brieven of e-mails, doornemen CV's en zo voorts evenals de kosten van inwerken, dan is het duidelijk dat door het intern opleiden van medewerkers grote besparingen mogelijk zijn.

## **Opbrengsten**

Ook stijgt de motivatie van medewerkers, en daarmee hun productiviteit, als ze de kans krijgen zich verder te ontwikkelen op juist die gebieden waar ze sterk in zijn. De kans op een loopbaan, ontwikkeling heeft altijd een positief effect op medewerkers. Het is zelfs zo dat de loonkosten daardoor zullen dalen. Opleiding en training wordt door veel mensen gezien als een extra beloningscomponent.

## **Samenvatting**

Bezuinigen op personeel is een korte termijn oplossing, die op de langere termijn alleen maar extra kosten met zich mee zal brengen. Juist in een tijd van recessie is het beter een strategie op de langere termijn te ontwikkelen. Het rendement van talentmanagement, gecombineerd met een gericht opleidingsbeleid is vele malen hoger dan welke investering ook. Rendementen van 15 tot 40% op het geïnvesteerde vermogen zijn eerder regel dan uitzondering. Resultaten door medewerkers behaald in het verleden, kunnen in de toekomst aanmerkelijk hoger zijn. En wie wil er nu geen rendement behalen van 15% of meer?

## **De toegevoegde waarde van HR.**

In Harvard Business Review, een toonaangevend blad als het om management gaat, eindelijk eens een positief artikel over HR.

Het begint weliswaar wat negatief. De schrijvers Dowling en Breitfelder kozen voor het HR vak. Hun jaargenoten dachten dat ze dat deden om het wat rustiger aan te doen en om wat meer tijd voor hun privé leven te hebben. Maar, zo geven ze aan, ze zijn HR ingegaan omdat daar de belangrijkste activiteit van de organisatie plaatsvindt, het aantrekken en behouden van talenten.

Ze bestrijden dat HR bestaat uit een nestje regelneven die dapper met administraties bezig zijn of met een bezwerend vingertje de rest van de organisatie de les leest. Omdat HR gaat over het aantrekken en behouden van talent, wordt HR een van de belangrijkste disciplines van de organisatie.

Mooie woorden allemaal, maar toch doen ze niets meer dan het bevestigen van de rol die HR nu heeft in veel organisaties. HR is meer dan het vinden en houden van talent.

### **Is HR binden en boeien?**

Binden en boeien, och, in ieder congres, in ieder artikel worden deze woorden als vanzelf geschreven of geroepen. Maar dertig jaar geleden werd dat al geroepen. HR, toen nog PZ had toch de vier aandachtspunten:

- het krijgen van goede mensen,
- het houden van goede mensen,
- het goed houden van mensen en
- het goed kwijtraken van mensen.

Niks nieuws dus, nieuwe wijn in oude zakken. Of nieuwe zakken met oude wijn.

## **Een organisatie vraagt om mensen.**

Een organisatie kan alleen maar bestaan als er mensen aanwezig zijn. Simpel maar waar. Machines of kapitaalgoederen alleen kunnen nooit een organisatie vormen. Alleen dit gegeven al maakt van HR een kerndiscipline voor iedere organisatie.

Veel auteurs over HR hebben het keer op keer over instrumenten, tools en aandachtsgebieden. Maar iedere keer weer wordt er aan voorbij gegaan dat HR alleen maar echt toegevoegde waarde kan leveren voor een organisatie als de tools, de instrumenten een samenhang hebben, passen in de filosofie, het beleid van het bedrijf. Gebaseerd zijn op strategische uitgangspunten.

De vraag waar de organisatie voor staat wordt zelden gesteld als het om HR gaat. Beleid bestaat niet, losse delen, los zand, zonder samenhang. Daar bouw je geen zandkasteel van.

Ook in het artikel in HBR wordt daaraan voorbij gegaan. Subtiel wordt de laatste hype op HR gebied aangehaald, talentmanagement, maar de heren slagen er niet in om dit instrument in een groter geheel, een systeem, te plaatsen.

## **Het HR systeem.**

Een systeem waar regelneven de basis leggen voor het HR systeem door een betrouwbare en actuele database met gegevens over de medewerkers. Waar cijferaars concrete gegevens verzamelen over de organisatie en de realisatie van het beleid. Waar analyses van deze cijfers bijsturing van het beleid initiëren. Waar de HR jaarcyclus gebruikt wordt om de medewerkers betrokken te houden en het management informatie geeft

over de ontwikkeling van de medewerkers. Waar talenten just in time klaar zijn voor hun volgende stap in hun loopbaan. Waar een opleidingsplan is dat realiseerbaar is, gericht op de toekomst en geen sluitpost in de begroting vormt. Kortom, een organisatie waar HR leeft in alle lagen van de organisatie.

## Talenten en competenties

Door het opkomen van talentmanagement als belangrijk instrument voor personeelsmanagement rijst de vraag over het verschil tussen talenten en competenties steeds meer. In dit artikel proberen we wat helderheid te scheppen in deze materie.

### Talent

De term begaafdheid of talent benoemt een bijzonder goed ontwikkelde eigenschap van een bepaald persoon. Het woord wordt gebruikt in verband met vele vermogens. Iemand kan bijvoorbeeld talent hebben voor bepaalde schoolvakken of wetenschappen, werkzaamheden, creatieve uitingen, sociale interactie et cetera.

Bij begaafdheid spelen de aangeboren eigenschappen een grote rol. Dit in tegenstelling tot vaardigheid of competentie, waarbij vooral ervaring en handigheid een rol speelt.

Begaafdheid is gerelateerd aan intelligentie, maar om ze in praktijk te brengen is meer nodig. Begaafdheid moet worden ontwikkeld. Er moeten ook technieken worden aangeleerd. Er ontstaat dan 'routine', maar ook kan dan vaak méér werk/ activiteiten verricht worden.

### Competentie.

Competentie omvat het geheel van declaratieve en procedurele kennis die nodig is voor een bepaalde vaardigheid. Zo kan van werknemer gezegd worden dat hij competent is als hij beantwoordt aan het geheel van minimale eisen dat dit beroep inhoudt.

Het begrip competentie kan verwijzen naar de afzonderlijke vaardigheden, kennis en attitudes (of 'houdingen') die iemand in staat stellen om zijn professionele taken succesvol uit te voeren. De competenties beschrijven dat iemand bekwaam of bevoegd is om bepaalde taken, functies en verantwoordelijkheden op te nemen.

## **Voorbeelden.**

Om uit te blinken in een sport, bijvoorbeeld voetbal is talent nodig. Het aannemen van een bal vraagt een bepaalde aangeboren vaardigheid, die mensen zonder talent, ook niet na langdurige training, zich niet eigen kunnen maken. Talenten scouts, die door de betaald voetbal organisaties dagelijks op zoek zijn naar talenten hebben het talent om deze talenten te herkennen. De vaak jonge talenten worden overgehaald om zich aan te sluiten bij een club, waar goede trainers het talent verder ontwikkelen.

Dan wordt ook vaak duidelijk dat naast het talent voor de sport ook andere persoonlijke eigenschappen belangrijk zijn. Kunnen omgaan met de druk om altijd te moeten presteren. Spelinzicht, teamwerk, allemaal zaken die noodzakelijk zijn om te top te bereiken. Tactiek en strategie zijn aan te leren, al is een bepaald basistalent wel noodzakelijk. Onder het talent voor voetbal, voor sport, gaan andere talenten schuil die noodzakelijk zijn voor een succesvolle carrière.

Dat geldt niet alleen voor sport, ook voor creatieve beroepen is talent nodig. Of iemand kan zingen hangt af van zijn of haar lichaamsbouw, de belastbaarheid van de stembanden. Maar ook bepaalde persoonlijkheidskenmerken zijn nodig om de top te halen.

Ook Om leiding te kunnen geven is talent nodig, talent dat door training verbeterd kan worden.

## **Talent en competenties**

Talent is nodig om competenties te ontwikkelen. Omdat een aantal talenten bij de meerderheid van de mensen tenminste latent aanwezig zijn, zoals communiceren, zijn deze competentie redelijk tot goed te ontwikkelen. Maar iemand die wat minder getalenteerd is in bijvoorbeeld leidinggeven, zal, hoe veel en hard hij ook wordt getraind, nooit een goede

leidinggever worden. Om te kunnen slagen in een functie is de aanwezigheid van talent noodzakelijk.

## **Talentmanagement.**

Het is daarom belangrijk voor organisaties om de talenten van de medewerkers te ontdekken, te onderkennen en waar nodig verder te ontwikkelen. Niet iedereen is op de hoogte van al zijn talenten, talent wordt voor een mens pas duidelijk als hij met de inzet van dat talent, de mogelijkheden van het talent, wordt geconfronteerd. In een land waar geen voetbal bekend is, zullen veel talenten voor deze sport rondlopen, maar omdat nergens aan deze sport wordt gedaan, zullen de talenten verborgen blijven.

Talenten zijn te ontdekken door mensen te observeren. Een productiemedewerker die met succes voorzitter van een voetbalvereniging is, heeft waarschijnlijk talent voor management of leidinggeven. De voorzitter van de OR kan ook best management kwaliteiten hebben. Door regelmatig de medewerkers te testen op talenten, als onderdeel van het loopbaanbeleid, bijvoorbeeld door middel van de I-Portfolio, kan de waardevolle schat die in de organisatie begraven ligt worden ontdekt en gebruikt.



## Sociale innovatie, HRM en HRM

Sociale innovatie lijkt een hype te worden, maar is het niet net als seks? Iedereen praat erover, (bijna) iedereen zegt het te doen, maar echte bevrediging is niet altijd het resultaat. Eigenlijk is het met HRM, Human Resources Management een beetje van hetzelfde laken een pak.

Sociale innovatie gaat verder dan alleen maar een leuk, verrassend of vernieuwend sociaal beleid. Sociale innovatie hoort, zo wordt gezegd, bij het Rijnlandse model, waarbij, in tegenstelling tot het Angel Saksische model winstmaximalisatie, macht en minachting voor de klant geen doel zijn. Medezeggenschap, Empowerment, continuïteit, mensen in hun waarde laten, gebruik maken van de geweldige kracht van mensen, zijn kernbegrippen. Omdat mensen, medewerkers, de kern zijn van de Hoog Rendement Organisatie (zie hierover een blog van mij op [www.f-ektief.nl](http://www.f-ektief.nl)) is HRM, maar dan vooral strategisch HRM de basis voor sociale innovatie.

Maar er is meer. De meeste bedrijven en organisaties zijn nog steeds georganiseerd volgens de principes van scientific management, een filosofie die ten tijde van de industriële revolutie is ontstaan, gebaseerd op taakverdeling en hiërarchie, duidelijk Angel Saksisch daardoor. Om echt sociaal te kunnen innoveren moet een ander paradigma van organiseren ontstaan. Organisaties, systemen en structuren moeten worden aangepast aan de kracht van mensen. Niet de organisatie, niet de functie, maar de talenten en competenties van mensen moet het uitgangspunt zijn.

Een concept voor deze organisaties is het K3 excellence model. K3 staat voor klanten, kosten en kwaliteit. De basis van het model bestaat uit Empowerment en talentmanagement. Visie, missie, beleid, doelstellingen en strategie dragen samen met de externe wereld, werknemersverenigingen, supply chains en financiers de processen in de organisatie, vooral het primaire proces.

Het voert in het kader van dit blog te ver om daar diep op in te gaan, maar de ervaring heeft al geleerd dat door middel van dit model een Hoog Rendement Organisatie kan worden gemaakt waarin mensen optimaal functioneren en presteren.

## Is sociale innovatie wel zo vernieuwend?

Sociale innovatie is hot, het ene na het andere congres en symposium over sociale innovatie wordt georganiseerd en trekt ook volle zalen.

Op de vraag wat sociale innovatie eigenlijk is, kan zelfs het NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie) geen duidelijk antwoord geven. Verbeteren van de productiviteit van mensen, hoorde ik de directeur van deze stichting zeggen. Beter sociaal beleid hoor ik weer anderen roepen. Ik denk dat het niets anders is dan het gebruiken van de kracht van mensen om organisaties effectiever en efficiënter te laten werken.

Maar is het iets nieuws? Eigenlijk niet, er zijn meerdere denkers, goeroes en managers die al vaak en lang geleden het belang van de Human factor, het Human Capital, hebben aangegeven.

Een paar hoogtepunten.

### **Marx.**

De productiefactor Arbeid, een begrip ooit geïntroduceerd door Karl Marx. Marx constateerde al in 1867 dat het industriële systeem “de arbeider verandert in een kreupel monster, door diens vaardigheden op een detail te richten ten koste van een wereld aan productieve mogelijkheden en instincten” Marx ziet dat arbeiders daardoor vervreemden van het product dat ze maken en uiteindelijk van zichzelf. Terwijl de fabrikant er juist verstandiger aan zou doen de werkelijke kracht van de medewerker te benutten.

### **Peters en Watermann**

In de jaren '80 wisten Tom Peters en Robert Watermann de westerse wereld een hart onder de riem te steken met hun boek “In search for the

Excellence”. Door in het boek een aantal goed presterende westerse ondernemingen te benoemen, werd de angst die veel managers hadden voor de Japanse opmars verminderd.

Peters en Watermann benadrukten in hun werk niet wat bedrijven allemaal verkeerd deden, maar gaven juist aan wat excellerende bedrijven goed deden, namelijk het voeren van een goed en verantwoord sociaal beleid. En hoewel de lessen van Peters en Watermann duidelijk en simpel zijn, slaagden en slagen maar weinig bedrijven in hun zoektocht naar excellence.

## **Toyota**

Als het Toyota Productie Systeem als succesvol businessmodel wordt besproken en beschreven dan gaat het steeds weer over Lean and Mean, Just in Time, Kaizen en Kwaliteit. Als het systeem echter aan een nadere analyse wordt onderworpen dan zien we dat het systeem alleen maar werkt omdat de medewerkers optimaal empowered zijn, de macht en verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Medewerkers worden actief betrokken bij verbeteringen, ondermeer door het indienen van verbetervoorstellen. De betrokkenheid van de medewerkers is ondermeer te zien aan het aantal verbeterideeën dat wordt ingediend, 60 per medewerker per maand!

## **Porsche.**

Toen in 1992 Wiedeking de leiding kreeg over het bedrijf, bevond het bedrijf zich in de diepste crisis ooit. Er werd een miljoenen verlies geleden en het bedrijf stond aan de rand van de afgrond. De aanpak van Wiedeking bestond uit het compleet opnieuw opzetten van de productielijnen, het introduceren van nieuwe modellen, het afslanken van het management maar bovenal uit het determineren van de competenties van de medewerkers en alle medewerkers te plaatsen op een takenpakket dat paste bij hun competenties. Porsche is een van de weinige bedrijven in de

automotive dat ook dit jaar dikke zwarte cijfers schrijft. En dat voor een auto die “niemand nodig heeft, maar iedereen wil hebben”

## **Semco**

Ook de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler is al jaren bezig met sociale innovatie. Hij leidt een democratische onderneming waar werknemers als volwassenen worden behandeld. Zij kiezen hun eigen werktijden, salaris en baas. De bureaucratie is tot een minimum teruggebracht. Er is geen IT- of personeelsafdeling. Geen organigram, geen mission statement, geen vijfjarenplan. Leidinggevenden hebben geen secretaresse, eigen parkeerplek of werkplek. Vergaderingen zijn vrijwillig en iedere werknemer heeft inspraak.

Semco is gegroeid en groeit nog steeds. Het heeft de oorspronkelijk producten en diensten (software) laten varen en de bedrijven die zijn ontstaan produceren diensten en producten die de medewerkers leuk vinden. Zo worden hotels gebouwd, scholen ondersteund en toch ook nog software ontwikkeld.

## **Conclusie.**

Het bewijs dat het optimaal inzetten van mensen in bedrijven en organisaties leidt tot een hoog renderende, excellerende en high performance organisatie is al meerdere malen geleverd. Het is en blijft vreemd dat bedrijven en organisaties de lessen van deze visionairs en goeroes nog steeds niet hebben overgenomen.

Een business model gericht op de drie K's, Klanten, Kosten en Kwaliteit, gefundeerd op Empowerment en talentmanagement, dus uitgaande van de kracht van mensen, kan en zal organisaties laten excelleren.

Hoe dit model, het K3 model, is opgebouwd zal in een later blog worden uiteengezet.

Vooraf moet worden gezegd dat het een model is, geen organisatievorm. Juist door vanuit het model worden de organisatieprincipes opgezet, niet met de balans en resultatenrekening als uitgangpunt en doel, maar het optimaal inzetten van mensen als middel.

## **Van talent naar competentie**

Talent management is hot. En ook met talentmanagement is het net als met seks, iedereen praat erover, iedereen denkt er verstand van te hebben, maar voor de echte bevrediging is meer nodig dan basale kennis.

Het is dus tijd om duidelijkheid te scheppen over talent en competentie. Daarvoor is een conference van Harrie Jekkers heerlijk beeldend. Deze conference, het vijf bijna dooie dieren verhaal, te zien en horen op deze [link](#) (gaat over Harrie, die vijf eendeneieren vindt). Hij weet ze, op aanwijzing van een leraar, uit de broeden. Maar als hij ze in het water zet, dan zinken ze als een baksteen. Na een consult met dierenarts blijkt dat, om te kunnen drijven, bij deze kuikens eerst de vetkliertjes te moeten worden gestimuleerd. Als dat is gedaan drijven de kuikens en gaan ze op weg, de wijde vijver in, om zich als eend verder te ontwikkelen.

### **DNA is bepalend.**

Om eend te worden is het noodzakelijk dat er een eendenei is. Een eendenei kan alleen maar uitgroeien tot een eend, je kunt doen wat je wilt, er komt nooit een struisvogel, een krokodil of een dinosaurus uit, een eendenei heeft het talent om eend te worden, verder niets. Maar om het ei uit te laten komen is warmte nodig, warmte die een moedereend geeft, maar die ook kan worden nagebootst. Het kuiken dat uit het ei komt denkt, aldus het verhaal, dat het eerste wat hij ziet de moeder is, Harrie in het geval van het verhaal, waarbij het maar gelukkig is voor de kleine wezentjes dat er op dat moment geen hèskraon voorblij kwam. Echter, om te kunnen drijven, een basistalent van eenden, is de kennis die de moeder van nature heeft nodig, maar zelfs die kan worden gesimuleerd, blijkbaar. Als de eenden echter kunnen drijven, zwemmen ze, zonder training van de moeder, Harrie of wie dan ook, het is een aangeboren talent, die al snel een competentie wordt, door oefening en training.

De genetische informatie om eend te worden ligt vast in het DNA van een ei. Het talent om te zwemmen ligt ook vast in dat DNA. De genetische informatie om mens te worden ligt vast in het DNA van de eicel van de moeder en het DNA van de zaadcel van de vader. Een eikel kan alleen maar een eik worden, als hij in de juiste omgeving wordt gebracht. Een eik past de omgeving aan zich aan, andere bomen passen zich aan aan de omgeving. Waarom? Omdat dat vastligt in het genetische materiaal. Waarom zou het dan bij mensen anders zijn?

Talent zit verborgen in ons genetisch materiaal en de omgeving waarin we opgroeien zorgt ervoor dat dit talent verborgen blijft of tot ontwikkeling komt. Zo zal een Nederlander die in een bepaalde streek woont de kans hebben zijn talent voor korfbal te ontwikkelen, terwijl een Amerikaan een vergelijkbaar talent om zal zetten in de competentie voor basketbal. Voetbal talent zal eerder in Europa en Zuid-Amerika worden ontdekt en omgezet in competentie, dan in Amerika, waar een heel andere omgeving weer zorgt voor basketbal, baseball en Football competenties.

## **Competenties**

Competenties zijn talenten die ontwikkeld zijn. Zonder talent zal nooit een goed niveau van competentie worden bereikt, maar ook zal zonder een goede omgeving nooit de competentie volledig worden ontwikkeld.

Waarom is Mounir El Hamadouï zo'n goede voetballer, waarom zijn zijn maatjes Van Persie en Boutahar zo competent om de bal als aan een touwtje met zich mee te nemen? Omdat ze vroeger op hobbellige veldjes hun aangeboren techniek zelf hebben ontwikkeld. De omgeving zorgde, naast hun talent, voor groei en ontwikkeling van hun talenten. De andere spelers waar ze samen mee speelden op het veldje in Rotterdam zijn gestrand in de jeugdelftallen ergens in het land, gebrek aan talent zorgde ondanks veel oefening en training dat ze niet door wisten te breken naar het walhalla van de voetbalwereld. Iets waar El Hamadouï eerst ook niet



in slaagde omdat de Spurs in eerste instantie te hoog gegrepen was. Via Willem II en later AZ bereikt hij waarschijnlijk toch weer de top.

## **Conclusie.**

Om competent te worden is talent nodig. Talent zit in de genen, maar talent blijft vaak onontdekt, dat geldt voor voetballers, maar ook voor werknemers. Bedrijven en organisaties besteden veel geld en tijd aan het trainen van medewerkers, maar al te vaak wordt niet eerst gekeken of de mensen wel het juiste talent hebben om een competentie te kunnen ontwikkelen. Dit leidt enerzijds tot een geweldige verspilling van geld, maar nog meer tot een geweldige verspilling van talent, want iedere organisatie, ieder bedrijf, heeft veel, zeer veel verborgen talenten. Door bewust en gericht te zoeken naar talenten, deze talenten te ontwikkelen en de takenpakketten van medewerkers aan te passen aan hun talenten, kan een bedrijf, een organisatie vele malen effectiever en efficiënter gaan werken. Daar ligt de kern van talentmanagement, het zoeken naar de verborgen schatten en deze schatten gericht ontwikkelen. Daarvoor is het creëren van een juiste omgeving een absolute voorwaarde.

## **Zijn functiebeschrijvingen eigenlijk wel nuttig?**

Het is een goede gewoonte van de meeste organisaties om de taken die de organisatie kent te clusteren in functies, om daarna de functies weer te clusteren tot afdelingen, waarna soms de afdelingen weer worden samengevoegd tot business units. Daarna worden mensen, medewerkers, weer ingepast in de functies en afdelingen.

Maar heeft dat wel zin als we over “het nieuwe werken 2.0” of “slimmer werken” praten? Immers, door deze methodiek toe te passen werken we nog steeds volgens de organisatieprincipes die horen bij het Tayloriaanse Scientific Management en dat is al een organisatiesystematiek die meer dan een eeuw oud is.

Het nieuwe werken, slimmer werken, of welke kretologie ook wordt gebruikt kan alleen maar werken als ook de organisatieprincipes, het organisatie-model, wordt aangepast aan de nieuwe werknemer. Door mensen in een strak stramien van een functiebeschrijving te duwen wordt aan de ene kant geen gebruik gemaakt van de talenten en competenties die mensen, medewerkers, hebben die niet in het functieprofiel zijn opgenomen. Maar erger nog wordt de nadruk gelegd op juist die talenten en competenties die mensen niet hebben, waardoor ze, gemeten naar hun functieprofiel, onvoldoende functioneren. Onvoldoende beoordelingen, mislukte trainingen, verspilling van geld gependeed aan trainingen, demotivatie, verzuim, afhaken en verzuim zijn het gevolg.

Maar ook het FuBes wapperen: “het staat niet in mijn functiebeschrijving, dus.....” doet zijn intrede in de organisatie, met als gevolg stress, discussie, aanpassen functieprofiel, gedoe rond de inhoud van de functiebeschrijving, gevolgd door gedoe rond de functiewaardering, strijd, conflict.....

Kortom, functiebeschrijvingen leiden tot conflicten, verspillingen maar vooral tot vernietiging van kapitaal. Allemaal omdat we misschien wel

geloven in de “het nieuwe werken”, “slimmer werken” maar niet uit het aloude en mogelijk zelfs verouderde organisatieparadigma te stappen.

Het is beter om de talenten en competenties van medewerkers in kaart te brengen en de vraag te stellen wat iemand kan en wil en op basis daarvan een takenpakket samen te stellen dat past binnen de doelstellingen, strategie en missie van de organisatie. Daardoor kunnen mensen optimaal functioneren, maximaal renderen en een optimale productiviteit bereiken.

Uiteindelijk heeft iedereen dan dezelfde functiebeschrijving:

“Levert op basis van zijn talenten, competenties, ervaring en kennis een optimale bijdrage aan het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie”

Even uit het aloude organisatieparadigma durven en kunnen stappen is dan wel een voorwaarde, maar het is de enige mogelijkheid om “het nieuwe werken” en “slimmer werken” vorm en inhoud te geven.

Op weg naar “het nieuwe organiseren” (met als je wilt 2.0 erachter) dus.

## **Excelleren door sociale innovatie.**

Sociale innovatie is hot, maar wat is het eigenlijk? Slimmer werken, de werknemer 2.0, anders werken? Het is innovatief, maar is het ook sociaal? Slimmere manieren van werken hebben we de afgelopen decennia meermalen geboren zien worden, niet op het minst naar aanleiding van de boeken van Hammer over business process re-engineering, een concept dat vervolgens door de ICT totaal verkracht is. door proces improvement of re-engineering kan een productiviteitsverbetering van 30 tot 50% worden bereikt, vooral door processen slimmer in te richten, maar het sociale element is ver te zoeken.

Kortom, sociale innovatie moet meer zijn, innovatie van de sociale kant van bedrijven en organisaties, dus de organisatie zo inrichten dat de werknemers zich beter gaan voelen en daardoor beter gaan presteren. Tot op heden zijn de enige bewegingen op het gebied van sociale innovatie niets meer dan betere arbeidsvoorwaarden, wat aandacht voor diversificatie en andere kantoorinrichtingen (veelal gebaseerd op het Interpolisconcept).

Maar echt anders organiseren, uitgaand van de kracht van mensen, de medewerkers, word zelden vertoond, terwijl juist daar de kracht van sociale innovatie ligt.

Op basis van de visie dat de kracht, de talenten, de competenties, de flexibiliteit, de creativiteit van mensen de basis is voor een excellerende organisatie, excelleren kan namelijk alleen als de medewerkers excelleren, is het K3 model ontwikkeld.

Over de filosofie achter en de opbouw van het model is een working paper geschreven die gratis is te downloaden van de site van F-ektief business coaching.

[http://www.f-ektief.nl/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=9&Itemid=77](http://www.f-ektief.nl/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=9&Itemid=77)

## **Talent alleen is niet voldoende.**

Jan Ruijter, wie kent hem? Bijna niemand toch? Jan kon als jochie van 14 een bal vanaf 15 meter perfect in de kruising leggen, soms strak, soms boordevol effect. Jan omspeelde gelouterde verdedigers of ze er niet stonden. Jan barste van het talent. Diverse scouts van grote clubs hadden hun oog op hem laten vallen en uiteindelijk kreeg hij als 17 jarige een contract bij de toenmaals beste club ter wereld. Twee jaar later zagen we hem terug. Veel ervaringen rijker, meer illusies armer.

Jan had talent voor voetbal, meer dan wie ook, maar Jan miste andere zaken. De persoonlijkheid om met druk om te gaan. De persoonlijkheid om te moeten presteren. De wil om iedere dag te trainen.

Talent alleen is niet voldoende om de top te bereiken. Een sterke wil, karakter, drive om steeds maar weer te trainen, leuke dingen op te geven, perfectie na te streven is zeker zo belangrijk.

In een eerder blog gaf ik al aan dat de omgeving waarin mensen actief zijn veel invloed heeft op het ontluiken en ontwikkelen van talenten. Ook de interne drive van mensen mag in dit opzicht niet worden onderschat. Talent is er genoeg, drive, doorzettingsvermogen, de wil om verder te komen, maken van een talent toppers. Dat geldt in de sport, maar ook in het bedrijfsleven.

Daarom is het verstandig om naast het ontdekken van de talenten in de organisatie ook te zoeken naar ambitie, drive, doorzettingsvermogen, de wil om verder te komen. Vooral ambitie, goede ambitie, zal het verschil maken tussen slagen en volledige mislukking.

Jan mistte de ambitie, kon niet tegen de druk. Hij speelde nog jaren gezellig mee bij zijn oude kluppie, gezellig samen, biertje voor de wedstrijd, biertje erna, geen druk. Dat deed hem goed en hij was gelukkig.

Talent zonder ambitie kan ook gelukkig zijn. Forceer niets, laat de mensen zelf beslissen of ze verder willen komen. Het kan even duren voordat de ambitie komt. Ambitie is, net als talent, iets wat in mensen zit, het is er of het is er niet. Soms is het verborgen en komt er een moment dat het plotseling boven komt drijven. Managers, maar vooral leidinggevers moeten zich daar steeds bewust van zijn.

## **Tips om ook Slimmer Werken toe te passen**

Slimmer werken loont, overal in de media wordt er aandacht aan geschonken. Een gemiddelde verbetering van het rendement van 9%, zo is te lezen.

'Slimmer werken' is het verbeteren van de manier van werken, bijvoorbeeld door taken anders te verdelen, taakrotatie of flexibel roosteren. De veranderingen gebeuren in samenspraak tussen werkgever en werknemer.

Is het allemaal wel zo nieuw? Niet echt, "Verbeteren door de kracht van mensen" is al sinds 1994 een van de slagzinnen waarmee ik mijn bedrijfje probeer te profileren. Een bewezen veranderaanpak, waarmee de kosten van het project meestal binnen een jaar meervoudig worden terugverdiend.

### **Gebruik de veranderkracht van de werkvloer**

De veranderkracht, de veranderbereidheid, van mensen werd en word nog steeds zwaar onderschat. Managers en leidinggevers zitten vaak uren zwaar te vergaderen, dikwijls gecoacht en begeleid door dure consultants, die de kunstjes die ze hebben geleerd van hun Goeroe vlekkeloos kunnen toepassen, maar vaak de ervaring van het werken in bedrijven missen, om plannen te maken voor verandering, terwijl de man of vrouw op de werkvloer al maanden, jaren, weet hoe het allemaal beter kan.

Het is voor veel managers een hele stap om te gaan luisteren naar de verbetervoorstellen van de werkvloer, vreemd, want juist daar zijn honderden, zo niet duizenden ideeën voor verbetering. Toyota werd groot omdat ze medewerkers de mogelijkheid geven om met verbetervoorstellen te komen. Gemiddeld brengt iedere medewerker van Toyota 60, zestig dus, verbetervoorstellen per maand aan!



Door regelmatig verbetermeetings te houden op de werkvloer, met een duidelijke doelstelling, waarbij alle medewerkers betrokken worden, is het mogelijk een rendementsverbetering van 10 tot 15% per jaar te behalen. Welke ondernemer wil daar niet voor gaan?

## **Haal de keurslijven weg.**

Het grote probleem van organisaties is dat alles is georganiseerd. Een rigide organisatie, strakke processen en procedures, geven weinig speelruimte en leiden maar al te vaak tot geweldige verspillingen.

Diverse certificaten als ISO, IIP verlammen de daadkracht, flexibiliteit en lenigheid van organisaties.

Functieprofielen duwen medewerkers in een keurslijf, waarvan nauwkeurig is beschreven wat ze moeten kunnen, zonder ruimte te geven aan wat ze echt kunnen. Veel energie wordt gestopt om mensen, medewerkers, te trainen in competenties, taken, die wel in hun functieprofiel staan, maar waar ze het talent voor ontberen, terwijl totaal geen gebruik wordt gemaakt van talenten van diezelfde medewerker, enkel en alleen omdat het niet in hun functiebeschrijving is opgenomen. De verspilling aan talent, Human Capital, is immens!

Door functies aan te passen aan de talenten en competenties van mensen, door de organisatie aan te passen aan mensen, kan een rendementsverbetering van meer dan 25% worden gerealiseerd. Als daarnaast rekening wordt gehouden met polyvalence en polycompetence zal de organisatie lenig worden, zodat ze naadloos kan meebewegen bij iedere verandering in de omgeving.

## **Communiqueer**

Communicatie is het ondergeschoven kindje in veel organisaties. Natuurlijk, er zijn prikborden, nieuwsbrieven, soms zelfs werkoverleg,

maar echte communicatie in de vorm van twee richtingverkeer ontbreekt maar al te vaak.

Begin iedere dag met een kort overleg, overal in de organisatie, bespreek wat er aan problemen, bijzonder zaken, algemene zaken te verwachten is. Kijk even naar de belangrijkste kengetallen van de afgelopen dag, bespreek acties voor verbetering. Door dit overleg raakt iedereen van het team betrokken, waardoor de efficiëntie en effectiviteit zal groeien.

Gebruik de medezeggenschap optimaal. Medezeggenschap gaat verder dan alleen de Ondernemingsraad. Werkoverleg is medezeggenschap op meso niveau, functioneringsgesprekken zijn werkoverleg op individueel niveau. De kracht van communicatie is het kunnen luisteren, horen en begrijpen wat de ander zegt of wil zeggen.

Informeer de medewerkers regelmatig op algemene bijeenkomsten, geef daarbij de ruimte voor vragen.

## **Nog meer?**

Bovenstaand een aantal tips om slimmer te gaan werken. door het invoeren van deze tips kan het rendement van een organisatie aanmerkelijk toenemen. De tips lijken op zichzelf te staan, en kunnen ook los van elkaar worden ingevoerd. Beter is het om een samenhangend excellence systeem te gaan bouwen, gebaseerd op de kracht van mensen en het delen van macht. De revenuen van deze inspanning zullen jaren op rij te zien zijn. Steeds weer zal er sprake zijn van een significante rendementsverbetering.

Wilt u weten waar de verbeterpunten liggen voor uw bedrijf of organisatie? We hebben een uitgebreide scan gemaakt, waarmee alle processen, systemen, structuren en de cultuur van organisaties in kaart kan worden gebracht. De uitgebreide rapportage bevat aanbevelingen voor verbeteringen, verbeteringen die gegarandeerd rendement opleveren!

## **Waardebepaling achteraf en beloning.**

Een van de concepten van de laatste tijd, naast alle 2.0 verzinsels, is “waardebepaling achteraf”. Bij dit concept kan de ontvanger, zeg maar klant, van een product of dienst de waarde die het voor hem had of heeft vaststellen. Diverse congressen zijn al op deze wijze georganiseerd en ook bij onder andere trainingen begint dit concept ingang te vinden.

De relatie leverancier-klant verandert aanmerkelijk door deze aanpak, de leverancier moet meer dan anders zijn best doen een goede dienst, een goed product te leveren, de klant moet de waarde die hij ontvangen heeft uitdrukken. Het spel klant-leverancier verandert aanmerkelijk, waarbij de kans op zowel een win-win als ook op een lose-lose vergroot wordt.

### **Werkt het overal?**

De vraag is of het concept op alle diensten, alle producten, kan worden toegepast. Hoeveel voetbalclubs zullen overleven als de toeschouwers na afloop van een wedstrijd mogen bepalen hoeveel geld ze over hadden voor het aanschouwen van die wedstrijd? Wat zou er gebeuren met de detailhandel als we pas na het consumeren van een product mogen bepalen wat het ons eigenlijk waard is?

### **Waardebepaling achteraf als beloningssysteem.**

Een andere interessante vraag is of het concept toepasbaar is binnen arbeidsovereenkomsten. Bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst wordt, in de regel, een salaris afgesproken op basis van de waardering van de functie die de nieuwe werknemer gaat bekleden. Die waardering komt tot stand aan de hand van soms voor discussie vatbare systemen, gebaseerd op rigide functiebeschrijvingen. In die functiebeschrijving staat, vaak erg rigide, beschreven wat een werknemer allemaal moet kunnen. Dat daardoor de toegevoegde waarde van een medewerker aan banden

wordt gelegd, waardoor veel menselijk kapitaal verloren gaat of tenminste onbenut blijft, schreef ik al eerder.

Zou het niet beter zijn om de toegevoegde waarde van medewerkers na afloop van een bepaalde periode vast te stellen en het salaris daarop te baseren? Door na afloop van een periode de kwaliteit en kwantiteit van uitgevoerde taken om te zetten in een functieprofiel, kan de waarde van een medewerker achteraf redelijk betrouwbaar worden vastgesteld.

Nu hoor ik de vakverenigingen en linkse politici al mompelen en is voorspelbaar dat alle kreten die ooit tegen prestatiebeloning zijn geuit weer uit de kast worden getrokken. Per slot houdt progressief denken meestal op als er een nieuw idee wordt geopperd. Daarom een tussenstop.

## **Waardebepaling achteraf als basis voor bonus.**

Variabele beloningen, prestatiebeloningen, worden vaak vertaald in bonussen. Op basis van vooraf vastgestelde en vaak uitonderhandelde, doelstellingen, kan een medewerker, veelal een leidinggever of manager, een bepaald percentage van zijn inkomen extra krijgen. Het verschijnsel is de laatste maanden vooral bekend van de banken, maar het is bij veel bedrijven een bekend verschijnsel, tot aan de werkvloer toe.

In veel van deze bedrijven is het de gewoonte van die managers om tegen de tijd dat het weer bonustijd wordt de afspraken uit de la te trekken en de medewerkers extra aan het werk te zetten om de bonus, als het kan voor de volle 150%, veilig te stellen.

Door waardebepaling achteraf kan dit circus worden doorbroken. Geen afspraken vooraf, maar op basis van daadwerkelijk behaalde resultaten, behaald tijdens normale bedrijfsvoering, de bonus, of zo u wilt, het variabele deel van de beloning vaststellen. Het toewerken naar de bonus, dat nu in veel bedrijven een halfjaarlijks terugkerend ritueel is, wordt daarmee voorkomen, managers worden gedwongen goede prestaties te

leveren, wat ze alleen maar kunnen door hun medewerkers zo effectief en efficiënt mogelijk te laten werken.

Natuurlijk vraagt dit systeem om een eerlijke en objectieve beoordeling. Natuurlijk zal er discussie ontstaan, maar dat maakt de manager van de manager weer sterker. En door de bonus mede af te laten hangen van een 360 graden beoordeling, zullen de leidinggevende kwaliteiten van managers extra worden geprikkeld of het ontbreken van deze competentie overduidelijk aan het licht komen.

## **Samenvatting en conclusie.**

Door waardebeoordeling achteraf zullen bedrijven en organisaties aangezet worden om optimaal gebruik te maken van de talenten en competenties van hun medewerkers. Medewerkers zullen talenten en competenties in gaan zetten, omdat ze er voor beloond zullen worden. Bonussystemen kunnen door waardebeoordeling achteraf veel objectiever en eerlijker worden, waardoor bonussen beter verdedigbaar zijn naar de buitenwereld. Managers zullen gedwongen worden constant goed te presteren en niet alleen als het bonusseizoen weer uitbreekt. De performance van bedrijven en organisaties zal daardoor verbeteren.

## **Boeman 2.0**

Het is een bekend gegeven, leiders, chefs, superieuren, ze gedragen, gedroegen, zich vaak als boeman. Voor enkelen onder hen is het afschaffen van lijfstraffen een onoverkomelijk bezwaar geweest om hun vak nog naar behoren te kunnen uitvoeren, maar zolang intimidatie, dreigementen en beledigen nog lijken te werken, oefenen ze hun vak met plezier uit.

De boeman oude stijl hoort niet meer thuis in onze organisaties, daar zijn de meeste managent goeroes het wel over eens. Dus wordt het tijd, geheel in de geest van onze tijd, voor Boeman 2.0.

Boeman 2.0 is een leiderschapsmodel dat de kernactiviteiten van modern leiderschap aangeeft.

**Begeleiden, Opleiden, Empowerment, Medezeggenschap, Aandacht, Nieuwe uitdagingen.**

### **Begeleiden**

Sturen op basis van macht, hiërarchische positie, is niet langer het uitgangspunt. De moderne leider begeleidt zijn medewerkers naar het behalen van hun doelstellingen. Coachend en faciliterend leiderschap is de nieuwe stijl.

### **Opleiden**

Mensen kunnen steeds meer, maar kunnen ook steeds andere dingen. Opleiden is meer dan alleen mensen naar training en scholing sturen. Opleiden moet gericht zijn op de ontwikkeling van talenten. Daarvoor moeten de talenten van medewerkers bekend zijn. De moderne leider weet de talenten van zijn medewerkers te onderkennen en in te zetten, hij weet hoe hij een optimaal rendement uit de talenten van medewerkers haalt.

## **Empowerment.**

Empowerment is het delen van macht. De macht en daarmee verantwoordelijkheden zo diep mogelijk in de organisatie leggen. De moderne leidinggever weet welke verantwoordelijkheden zijn medewerkers aankunnen en geeft ze die verantwoordelijkheden. Delegeren is het toverwoord, mandateren is verouderd.

## **Medezeggenschap**

Medezeggenschap is wat anders dan inspraak. Inspraak is wat anders dan gelijk krijgen. Moderne organisaties luisteren naar hun medewerkers en zorgen voor een goede bottom-up en top-down communicatie. Medezeggenschap is meer dan een paar keer per jaar tegen de ondernemingsraad aanpraten. Medezeggenschap behelst ook werkoverleg en vooral functioneringsgesprekken. Niet eenzijdig, maar tweezijdig met respect en gelijkwaardigheid als uitgangspunt.

## **Aandacht.**

Het zou een open deur moeten zijn, maar nog te vaak is de deur dicht. Geef mensen, medewerkers aandacht. De goede leidinggever ziet, voelt, merkt, als er iets mis is met een medewerker. De goede leidinggever heeft antennes die gevoelig zijn voor de stemming van zijn medewerkers. De goede medewerker is op de hoogte van de privé-zaken van de medewerker, weet dat de kat moet jongen, de dochter verkering heeft met die verkeerde jongen en dat de vrouw weer eens naar een Tupperwareparty wil gaan. De goede leidinggever praat er over met zijn mensen, toont begrip en helpt zo nodig. En, die verjaardag vergeten is er echt niet langer bij toch?

## **Nieuwe uitdagingen.**

Mensen worden scherp gehouden, blijven gemotiveerd, als ze steeds nieuwe uitdagingen krijgen. Ambitieuze doelstellingen zijn beter dan

vastroesten in aloude routines. Meedenken aan verbeteringen, nieuwe procedures implementeren en, als de medewerker er aan toe is, doorstromen naar een nieuw takenpakket, zelfs als dat buiten de organisatie is. de goede leidinggever zorgt ervoor dat mensen niet vervreemden van hun werk, waardoor ze van zichzelf vervreemden.

## **Samenvatting.**

De oude boeman, die door middel van macht en geweld mensen, werknemers, tot prestaties wilde dwingen maakt plaats voor Boeman 2.0. Boeman 2.0 is een andere leidinggever, heeft andere competenties dan de aloude chef. Voor de Boeman 2.0 staan de talenten, de competenties van medewerkers, de mens achter de medewerker centraal. Daardoor zal de productiviteit van medewerkers stijgen, waardoor de groei, of minimaal de continuïteit van de organisatie mogelijk wordt.

De Boeman is verdwenen, leve de Boeman 2.0!



## *Over organiseren en organisaties*

## **Over kuddes en kuddegedrag**

Mensen zijn bijzonder wezens. Mensen zijn nog minder voorspelbaar dan het weer, gedrag van nu zegt niets over het gedrag over 10 minuten, laat staan over het gedrag van morgen of volgende week.

### **Mensen als kudde.**

Mensen zijn individualistische kuddedieren. Soms draven we met de groep mee, soms gaan we onze eigen weg, dan weer maken we een nieuwe kudde die tegendraads aan de oude kudde draaft. Sociologen en psychologen genieten daarvan, beoefenaars van de meer mathematische wetenschappen, zoals economen en techneuten snappen er niets van. Waar voor de econoom of techneut immers één erbij één per definitie en dus altijd twee als uitkomst heeft, weet de socioloog, de psycholoog, de menswetenschapper dat de uitkomst van deze soms ook weleens twee kan zijn, maar dat ook andere uitkomsten mogelijk zijn.

### **Leiders.**

Kuddes hebben leiders, meestal een mannetje (sorry feministes) en als die gevaar ruikt dan zet hij het op een rennen, toont vluchtgedrag, en binnen een paar minuten is de hele kudde op hol geslagen en rennen de dieren, zonder te weten waarom, achter de leider aan. Dat zien we bij mensen ook. Toen toonaangevende figuren riepen dat de banken om gingen vallen, rende de kudde, zonder na te denken achter deze leiders aan en werden bankrekeningen leeggehaald, waarmee de voorspelling van de angstzaaiers uitkwam. Vervolgens riepen weer enkele leiders dat er sprake was van zelfverrijking en opnieuw, zonder na te denken, rende de kudde, luid schreeuwend, achter de leider aan.

## **Zoeken naar zekerheid.**

Zo is ook ons koopgedrag. De meeste mensen zoeken zekerheid, zeker omdat je geld maar één keer kunt uitgeven (zolang je tenminste geen bankdirecteur bent) en informeren daarom bij mensen die ze vertrouwen (en dat is in de regel iemand anders dan een verkoper) waar en wat ze het beste kunnen kopen. We zoeken dan naar een deskundige, of iemand waarvan we denken dat hij of zij deskundig is. Bent u pas verhuisd dan vraagt u uw buurman of buurvrouw welke supermarkt, huisarts, tandarts, schoenzaak of sportschool het beste is toch? In die supermarkt gaat u weer voor het bekende merk, een merk dat u vertrouwd, maar dat u de eerste keer kocht omdat uw moeder, vader, tante of partner dit merk altijd al kocht. Wellicht leest u dit blog omdat een collega, vriend of bekende u op deze site heeft, of, beter nog, deze auteur heeft geweest. Wellicht leest u dit blog omdat u dat altijd al heeft gedaan, naast kuddedieren zijn we nu eenmaal ook gewoontedieren.

## **Toch voorspelbaar?**

Hé, zult u roepen, eerst wordt er geschreven dat mensen onvoorspelbaar zijn en nu lijkt het erop dat er toch een bepaalde wetmatigheid bestaat in het handelen van mensen. Inderdaad. U heeft gelijk. En dat maakt het werken met mensen weer zo leuk. Want als u straks een opinieleider tegenkomt die deze site, of de auteur, met de grond gelijk maakt, of als u deze boodschap plotseling de grootste onzin vind, omdat een andere blogger, een andere site, een andere boodschap verkondigd, dan kunt u in één keer van mening veranderen. Ook u, en ik, kunnen vandaag, morgen, volgende week, iemand tegenkomen die een totaal andere mening verkondigd, tegendraads aan de heersende opinie en u kunt, al dan niet zonder nadenken, deze man of vrouw gaan volgen.

Een SP-er kan ineens PVV gaan stemmen, iets wat vorige week gebleken is. een nieuwe leider, met uitstraling, die zelfs door een slechte kapper blijft bestaan, maar die dwars tegen de kudde in rent, heeft volgelingen

gekregen. Omdat volgens de mathematici alles verklaarbaar moet zijn, wordt naarstig gezocht naar een verklaring. De PvdA haalt Pronk weer uit zijn winterslaap en vraagt deze éminence onderzoek te doen naar de oorzaken van het geweldige verlies. Ook andere partijen gaan op zoek naar oorzaken, terwijl de oorzaak duidelijk is. Wilders kent de problemen van de straat, zet ze even te dik aan en zie, de kudde herkent het gevaar, ze zien het iedere dag op straat, ze ziet dat de oude leiders het gevaar bagatelliseren en rennen vervolgens braaf, zonder verder na te denken, achter het nieuwe alfa mannetje aan.

## **Strategie?**

Achteraf verklaarbaar, maar is het mogelijk om een strategie te verzinnen om mensen aan te zetten tot gedrag? Duidelijk is dat het kuddegedrag van mensen sterk is. Sterke leiders kunnen zorgen dat de kudde een bepaalde richting loopt, als de kudde maar gelooft in de kracht van de leider. Is het geloof in de leider weg (Verdonk, Bos) dan zal de kudde zich afkeren van de leider. Heeft een merk, een product een slechter imago gekregen, dan zal de meute zich afkeren van het product, het merk. Fortis weet daar alles van, Buckler kan erover meepraten, Crocs gaat het merken (het gerucht dat mannen die Crocs dragen geen zin meer hebben in seks, doet de ronde)

## **Maak de kudde bestuurbaar.**

Leiders, imago aan de ene kant, behoefte aan zekerheid aan de andere kant, maken het toch mogelijk om mensen te sturen, gewenst gedrag te initiëren. Maar waar een kudde dieren zonder na te denken achter de leider aanrent, gaat dit bij mensen niet zo automatisch. Mensen denken na voordat ze zich aansluiten bij een nieuwe kudde, ze zoeken steun, informatie bij anderen, vaak opinieleiders, informele leiders, mensen die men, soms ten onrechte, deskundigheid toekent.

Het leuke van deze tijd is dat de aloude deskundigen, de pastoor, de fabrikant, de schoolmeester, de politicus, de verkoper, de winkelier, hun positie in de maatschappij kwijt zijn. De overvloed, maar vooral de

beschikbaarheid van informatie, heeft deze verandering teweeg gebracht. Omdat de pastoor blijkbaar toch niet altijd de waarheid sprak, politici blijkbaar nooit de waarheid spreken, zelfs al liegen als ze zeggen dat niet gaan liegen, verkopers de gewoonte hebben producten mooier en beter voor te stellen als ze al echt zijn, de schoolmeester niet eens kan rekenen, is het vertrouwen in deze leiders weg, andere leiders zijn opgestaan. Bloggers hebben meer invloed dan de pastoor. Populisten zijn betrouwbaarder dan politici die uit een ideologie werken. De buurman en zeker internet geven eerlijkere informatie over producten en diensten.

## **Conclusies.**

De maatschappij is wat dat betreft veranderd. Mensen niet. We zijn en blijven kuddedieren met een individueel trekje. Wat we vandaag als zekerheid nemen, kan morgen anders zijn. De leiders van vandaag zijn de paria's van morgen. Wat vandaag zeker lijkt is morgen onzeker en omgekeerd.

Om gedrag, of het nu koopgedrag, stemgedrag of werkhouding en motivatie betreft te kunnen sturen moet hierop worden ingehaakt. Want waar we vroeger allemaal aan een bepaalde frisdrank gingen omdat Ko het drinkt, trekken we ons maar weinig aan van de smeersels van Linda Evangelista (wie kent haar nog?). Waar vroeger een donderspeech van de pastoor voldoende was om de KVP aan de meerderheid te helpen, domineert nu het gesprek op de straat, in de kantine en de kroeg het stemgedrag. Waar vroeger de fabrikant de arbeider kon onderdrukken, worden mensen nu gemotiveerd of gedemotiveerd, door echte leiders, al dan niet in functie.

Leiders kun je niet maken, leiders hebben het in zich, hebben een soort charisma, een uitstraling, mensen geloven in hen. En de opinieleider van, laten we zeggen koi karpers, kan door de omgeving totaal niet serieus worden genomen als kenner van modelvliegen, zelfs niet als hij voorzitter is van een modelvliegclub. Youp van het Hek kan in zijn eentje Buckler

kapot maken, TopGear heeft de Smart For Four van de markt gekregen. De kracht van opinieleiders, die een kudde richting geven.

## **Aanbeveling.**

Wilt u veranderen, verkopen, zoek dan de opinieleiders die aan uw kant staan, en krijg die mee. Zo simpel is het. Maar vergeet alle oude wetten, de verkoopkunstjes van vroeger horen in het museum. Het is de kracht van de kudde, maar vooral van de leiders van de kudde die succes maken en breken.

## **Een ander organisatieparadigma?**

In een eerder blog schreef ik al dat sociale innovatie eigenlijk niet nieuw is. Maar eigenlijk was dit een verkeerde uitspraak, ik had moeten schrijven dat Sociale Innovatie eigenlijk niets nieuw zou moeten zijn. Marx stelde aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw al dat op een verkeerde manier met medewerkers werd omgegaan en diverse goeroes en wetenschappers hebben de afgelopen decennia laten zien dat bedrijven die op een goede manier met mensen omgaan, de Human Factor waarderen, excelleren, zoals Peeters en Waterman lieten zien, of high performing zijn volgens het meer recente onderzoek van ondermeer De Waal.

De prangende vraag is daarom: waarom blijven bedrijven en organisaties het organisatiemodel van Taylor aanhangen, de bekende kapstok, de piramide, de op macht gebaseerde structuur. Macht delen is niet zo makkelijk, dat is een feit, maar als daardoor de productiviteit stijgt, dus de kosten dalen, is het dan niet aantrekkelijk

### **Empowerment**

Een toeleverancier van een bekende automobielfabrikant in het zuiden van het land had grote problemen in de opstartfase van een nieuw project. Dit werd voor een groot deel veroorzaakt omdat men een heel ander product moest gaan maken dan in een vorig project. Daarnaast moest het product ook nog eens volgens het Just in Sequence principe worden geleverd wat ook een heel andere organisatie vroeg. Het management probeerde deze omslag te maken door strak van bovenaf te sturen. Quality Walls werden ingesteld, waarbij ieder product op ieder onderdeel werd gecontroleerd en de werknemer die een fout had gemaakt kreeg er stevig van langs. Het management liep bijna continue door de productielijnen om de werknemers in de gaten te houden, maar de output bleef slecht, de kosten stegen exponentieel, de plant werd zwaar verliesgevend.

Het moederbedrijf besloot het management in zijn geheel te vervangen. Er kwam een interim plant manager, een interim HRM en organisatie manager. Die trokken nieuwe managers aan voor de productie, de logistiek en kwaliteit.

De organisatie werd aangepast. Overal in de organisatie werden zelfsturende groepen ingevoerd. Ook het managementteam werd, ook om een voorbeeld te stellen, onderworpen aan de regels van de zelfsturende groepen. Empowerment, het recht om zelfstandig beslissingen te nemen, werd ingevoerd, waardoor iedereen verantwoordelijk werd voor zijn eigen kwaliteit en de kwaliteit die door een team werd geleverd. Om dit mogelijk te maken werd een communicatie systeem opgezet. Iedere dag werd begonnen met een werkbespreking van 5 minuten, waarin de gegevens van de dag tevoren (kengetallen) werden besproken en de bijzonderheden van de komende dag. Het management hield deze bespreking ook, staande in de productiehal, de kengetallen voor het management werden op een bord geschreven dat voor iedereen zichtbaar was.

De quality walls werden afgeschaft, ieder team controleerde zijn output zelf en het opvolgende team controleerde de input, waardoor kwaliteitsproblemen en productiefouten in een zeer vroeg stadium van productie werden gevonden. De logistiek werd aangepast aan het JIS principe, ook toeleveranciers werden gehouden aan strikte regels van just in time delivery, waardoor de voorraden drastisch afnamen, wat ook weer leidde tot een sterke kosten vermindering.

Met de klant werden afspraken gemaakt over de planning, die planning van de klant, die werkte volgens het “Made to Order” principe werd regelmatig besproken en zo nodig volgden bijstellingen.

Het resultaat was verbluffend, de productiviteit steeg met 15%. Het verzuim daalde van 15% naar 2,3%. Het verloop was minimaal. Waar het bedrijf eerst de slechts presterende toeleverancier was van de fabrikant



werd ze een van de beste toeleveranciers. Gemeten naar de kwaliteit werd de plant de best presterende unit van de hele groep.

Uiteraard kostte dit project wat tijd, het invoeren van de zelfsturende groepen ging echter snel, binnen enkele weken hadden de medewerkers voldoende vertrouwen en inzicht om met elkaar overleg te voeren en samen te zorgen voor een betere kwaliteit. Vanuit de groepen kwamen ook steeds meer verbetervoorstellen, waardoor de efficiëntie en de kwaliteit steeds beter werden. De eerste aanzet, de grote verbeteringslag kostte ongeveer 6 maanden. Het bedrijf zit nu, 3 jaar later, nog steeds in een cultuur van continue verbetering, met een efficiency verbetering van tussen de 5 en 10% per jaar.

Opnieuw een bewijs dat Empowerment, want dat was de basis van deze aanpak, werkt. Ook in dit geval was het uitgangspunt de Klant. De klant was niet tevreden over de output van het bedrijf. Dat had veel, zo niet alles te maken met kwaliteit. De moederorganisatie had vooral problemen met de kosten, de plant was zwaar verliesgevend en dat had zijn weerslag op de cijfers van de groep.

Klanten, kwaliteit, kosten. K3, tevreden klanten, optimale kwaliteit, lage kosten, daar draait het om, dat geldt voor ieder bedrijf, iedere organisatie. Door Empowerment in te voeren slaagde dit bedrijf erin om het tij te keren, de klant tevreden te stellen, de kwaliteit te verhogen, de kosten te verlagen

Het is de beloning van het op een andere manier omgaan met medewerkers, het is beloning van het delen van de macht, het is de beloning voor het geven van verantwoordelijkheid. Wel ingebed in een structuur, vooral de communicatiestructuur en het beheersen van de waardeketen, vanaf de eerste toeleverancier tot en met de klant, waren cruciaal voor het slagen van dit project, wat uiteindelijk een kostenreductie van 7 miljoen euro per jaar opleverde.

Als dat geld niet interessant is, is er geen reden om eens na te gaan denken over een organisatiestructuur gebaseerd op de kracht van mensen.

## **Teambuilding**

Nu heel het land, op een enkele uitzondering na, in de ban is van Oranje is het goed om eens te kijken waaraan het succes van onze Manschap aan toe te rekenen is. Teamwork, niks meer en niks minder.

### **Teamgeest.**

Om als een team te werken moet dat team aan een aantal voorwaarden voldoen. Op de eerste plaats moeten alle teamleden beseffen dat succes alleen maar mogelijk is als iedereen zich ondergeschikt maakt aan het team. Italië en Frankrijk faalden omdat de vedetten zich te nadrukkelijk een rol wilden toedichten of toegedicht kregen. De keuze van Van Basten om individuen als Seedorf en Van Bommel niet op te nemen in de selectie laat zich zo mogelijk verklaren. Beide trekken het spel graag naar zich toe en zijn daardoor geen echte teamspelers.

### **Duidelijkheid van de taak.**

Ook dienen alle teamleden hun taak te kennen, maar ook bereid zijn om tijdelijk de taak van anderen over te nemen. Neem Kuijt. Aanvaller. Maar zonder morren verdedigt hij mee, evenals de andere aanvallers. Zelf aanvoelen wat je als teamlid moet en mag is ook een voorwaarde voor succes. Ook van Basten beseft dat, doet zijn werk, kent zijn taak en manifesteert zich als een lid van het team, niet als de leider. En dat brengt ons naar het volgende punt.

### **Een team heeft geen leider. Is zelfsturend.**

In de tijd dat de zelf managing team in opkomst waren verscheen een boek met al titel “leiding geven aan Self Managing Teams”. Onbegrijpelijk dus. Niet dat er geen leiding gegeven moet worden aan een team. Dat wel. Maar er is geen leider, geen baas, niet een persoon die de hiërarchische macht heeft. Het leiderschap past zich aan aan de situatie. Als de

opstelling gemaakt wordt dan overlegt de Coach met zijn technische staf. De tactiek wordt besproken met het team. In het veld geeft Van Der Sar leiding als er verdedigd wordt. Een spits of middenvelder zet de lijnen uit bij de aanval. En wat het meest belangrijk is, de teamleden coachen elkaar!

## **En U?**

Veel managers willen het succes van het Nederlands Elftal gebruiken om de teamgeest binnen hun organisatie te versterken. Wouter Bos bijvoorbeeld. Die riep op het partijcongres van de PvdA op om een voorbeeld te nemen aan Oranje. Meteen daarop maakte hij echter de meest elementaire fout door meteen zinnen te gaan roepen die allemaal begonnen met “Ik”.

## **In een team bestaat “Ik” niet, alleen maar wij.**

Laten we hopen dat “wij” binnenkort een feest kunnen vieren als in 1988. Beetje sneu voor de eigenaars van woonboten, als weten die nu dat ze vast maatregelen moeten gaan nemen.

## Tips voor een succesvolle reorganisatie.

Tijden veranderen, klanten veranderen, omgevingen veranderen dus moeten bedrijven en organisaties zo nu en dan ook veranderen om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Reorganiseren dus.

Omdat maar al te vaak blijkt dat reorganiseren niet zo makkelijk is als het lijkt een aantal tips.

1. Reorganiseren betekent opnieuw organiseren. Dat veronderstelt daarom dat er al sprake is van enige organisatie. Is er nog geen sprake van organisatie, dus improvisatie, dan is het wel erg dapper om het woord reorganisatie te gebruiken.
2. “Je moet het dak repareren als de zon schijnt” Maar al te vaak wacht het management veel te lang met reorganiseren. Maar al te vaak worden wij ingeschakeld als het al bijna te laat is en dan zijn keiharde ingrepen vaak niet te voorkomen. Denk dus niet te lang dat het allemaal wel goed zal komen, als U dat gaat denken is het vaak al te laat!
3. “Een tapijt waar je op staat kun je niet oprollen”. Eigen medewerkers en zeker de managers zijn onderdeel van de organisatie. Daardoor zien ze vaak afwijkende zaken niet of beschouwen ze die als normaal. Vreemde ogen dwingen niet alleen, ze zien ook veel meer. De kosten van een externe adviseur of een interim-manager worden in de regel meervoudig terug verdiend.
4. Reorganiseer alleen als de klanten er beter van worden. Klanten betalen de kosten van het bedrijf. Als ze merken dat er veranderingen aan zitten te komen, willen ze weten of ze er beter van worden. Zo niet, dan weigeren ze ook de kosten te betalen.
5. Betrek het personeel optimaal bij de reorganisatie. Het personeel weet vaak beter dan het management waar verbeterpunten zitten. Betrek de mensen bij het opzetten van de nieuwe organisatie. Communiceer duidelijk met iedereen. Start met een

zeepkistsessie, installeer werkgroepen uit alle geledingen, gebruik de publicatieborden. Vergeet de Ondernemingsraad niet, naast de wettelijke bevoegdheden zijn de leden van de OR ook uw antennes in de organisatie. Tevens kan een goede OR de vakbonden buiten de deur houden.

6. Houdt de snelheid in het proces. Na de eerste aankondiging mag het hele proces niet meer dan 6 maanden in beslag nemen. Hoe sneller hoe beter.
7. Indien er sprake is van gedwongen ontslagen zeg de mensen persoonlijk aan, kijk hen in de ogen, dat verhoogt de acceptatie. Ga geen discussie aan maar nodig de mensen wel uit voor een vervolgesprek enkele dagen later.
8. Geef duidelijk aan wanneer het proces is beëindigd.

Bent U ook van plan te gaan reorganiseren? Houdt deze tips in gedachten.  
Bent U niet van plan te gaan reorganiseren, denk dan vooral aan tip 2.

***Klanten, klantgerichtheid en  
klanttevredenheid***

## **Koning Klant.**

Op een netwerkborrel trof ik een manager van Ziggo aan. U weet het waarschijnlijk wel, Ziggo is een fusie tussen drie kabelbedrijven die allemaal Internet, telefonie en digitale televisie aanbieden.

Even voor deze ontmoeting had ik het genoeg te vernemen dat de consumentenbond een speciaal adres had geopend om klachten van klanten van Ziggo te verzamelen. Op de eerste dag wisten duizenden klanten van Ziggo die brievenbus al te vinden.

De man wist te vertellen dat Ziggo een zeer succesvolle campagne voerde op de TV met commercials van een wereldvreemde man en dat deze campagne zeer succesvol was. Tevens vertelde hij dat Ziggo het meest klantgerichte bedrijf in de sector was.

Toen hij geconfronteerd werd met de actie van de Consumentenbond merkte hij op dat er altijd mensen zijn die zeuren en dat Ziggo zich daar niks van aantrekt. Ook verwees hij het verhaal dat het overgrote deel van de bevolking zich dooiergert aan de commercials van de wereldvreemde man naar het rijk der fabelen. “Wij van Ziggo vinden het een geweldige campagne”.

Tja, riep iemand in de zaal, dan past die wereldvreemde man goed bij Ziggo.

Het was geen toeval dat het grootste deel van de avond vele aanwezigen hun ongenoegen over Ziggo en @home tegen elkaar aan het spuien waren. Het ene wonderbaarlijke en sterke verhaal rolde over het andere.

Het blijft vreemd dat veel bedrijven nog steeds niet inzien dat ze voor hun bestaan en zeker voor hun voortbestaan afhankelijk zijn van klanten. Het schijnt een sport te zijn klanten voor de gek te houden en zelfs te



schofferen. En dat terwijl klantgerichtheid niets kost en alleen maar opbrengt.

## **Maar wat is klantgerichtheid precies?**

Klanten verwachten een aantal dingen van een leverancier. Op de eerste plaats een oplossing voor een probleem. Vaak kent de klant de oplossing zelf al en zoekt hij een leverancier die hem deze oplossing kan aanbieden. Als de leverancier in staat is om een goede oplossing voor het probleem aan te bieden, dan heeft hij vaak een koper. Maar al te vaak gaan verkopers aan de slag met het aanbieden van oplossingen zonder eerst te proberen het probleem te vinden. Zo werd ik van de week in ons winkelcentrum aangesproken door een met buttons behangen Herbalife sektariër overvallen met de mededeling dat zij me ging helpen afvallen. Zonder zich maar af te vragen of een eventueel overgewicht een probleem van me was, of dat dat probleem me überhaupt wel bezighield die dag.

En dat brengt ons op het tweede punt van wat een klant zoekt. Professionaliteit. Een klant verwacht van de leverancier een stuk professionaliteit, hij wil op een vakkundige manier geïnformeerd worden over de mogelijkheden die er zijn om zijn probleem op te lossen.

Als een leverancier het probleem van een klant op een professionele manier heeft weten te analyseren is er een grote kans dat de klant een product zal kopen.

Zorg dan wel dat dat product ook aanwezig is. Want eerst iets verkopen en daarna “nee” verkopen, is dodelijk.

Ook dient de leverancier er voor te zorgen dat het product, de professionaliteit en ook de probleemoplossing passen bij de perceptie van de klant. Wat verwacht de klant?

Als ik koffie ga kopen verwacht ik niet dat er een verkoper rond me komt zwermen om uitgebreid te gaan uitzoeken welke koffie voor mij het beste is. Nee, ik weet wat ik wil, mijn vaste merk en als ik wat anders wil dan vraag ik het wel. Het enige wat mij interesseert is of er tenminste één pak op de voor mij bekende plaats in het schap staat.

Ga ik echter een nieuwe breedbekbuis kopen dan wil ik graag geïnformeerd worden over de verschillen tussen plasma en LCD. Wat full HD is en wat HR Ready is. Dan komt de deskundigheid, de professionaliteit van de verkoper om de hoek krijgen. Dan heb ik ook wat aan de opmerking dat een HDMI kabel wel handig is als ik ook Full HD wil kijken.

Andere mensen hebben al deze wetenschap al bij kennissen gehaald of op Internet, de slimme en competente verkoper heeft dat al lang gezien.

Weer andere mensen willen gewoon een breedbekbuis hebben en HD, HD ready, Plasma of LCD interesseert ze geen moer. Als dat ding maar op de kast staat of aan de muur hangt.

Voor verkopers, leveranciers en detaillisten is kennis van de klant belangrijk. Want als er gezondigd wordt tegen een van de eerste 5 P's van het P8 model, dan is de kans dat de klant een negatieve referent wordt levensgroot aanwezig. En negatieve referenten zijn funest voor een bedrijf.

Daarom nog maar een keer de eerste drie P's:

Product ( of dienst), Probleemoplossing, Professionaliteit.

Deze 3 P's moeten voldoen aan twee andere P's:

Perceptie en Punctualiteit.

Een eenvoudige matrix die iedere manager, iedere ondernemer en zeker iedere verkoper in zijn cortex gegrift moet hebben, wil hij tevreden klanten en daarmee omzet hebben. Want het zijn per slot van rekening uw klanten die uw salaris betalen!

## Waarom is klantgerichtheid belangrijk?

In zijn blogs is mijn gewaardeerde college Hoetmer een betoog aan het houden tegen klantgerichtheid. Tijd dus voor een tegen offensief, want klantgerichtheid is de dobber waar uw bedrijf op drijft.

### Het probleem

Het probleem waar veel bedrijven en organisaties mee kampen zijn de tegengestelde belangen van de diverse medewerkers en afdelingen. Daardoor wordt veel tijd verspild aan nutteloze conflicten, vaak resulterend in moeilijke vergaderingen en wijzen naar elkaar.

Een voorbeeld. Een verkoper heeft als doel zoveel mogelijk te verkopen. Goed voor het bedrijf, want verkoop levert omzet op. De verkoper staat, net na de marketeer, ergens vooraan in het hoofdproces van de organisatie. De marketeer zorgt dat het bedrijf, de producten, bekend zijn, waardoor er vraag komt en de verkoper zet die vraag om in aankopen.

### Voorbeeld

Verkopers hebben ook vaak een target meegekregen. Als ze die target halen dan hebben ze recht op een bonus, een reisje naar een ver en warm land of een mooiere leasebak. Gevolg daarvan is dat de verkoper meer oog heeft voor zijn persoonlijke bonus dan voor het belang van het bedrijf. Neem nu Wouter, verkoper bij bedrijf EZ, die nog 10.000 omzet nodig heeft om die mooie Audi TT voor een jaar te mogen rijden. Nog slechts één week en dan loopt de periode af. En dan komt die ene klant die wel wil kopen. Stralend komt hij terug op de zaak, de koop is beklonken. Hoera. Hij belt productie en deelt ze de verkoop mee. “Ja, ze moeten het wel vrijdag hebben!”. Productie kwaad, want hun doelstelling, optimale bezetting van de productiefactoren, maakt levering op vrijdag niet echt makkelijk. Een forse scheldpartij valt Wouter ten deel, die zich uit de voeten maakt en naar de administratie gaat. Ja, grote verkoop, 15.000 euro

ja. Maar, ze willen wel de helft in dollars betalen vanuit Amerika en een kwart vanuit de vestiging in Moskou, in Roebels. De administratie schiet dus ook in de stress. Of Wouter weet wat de Dollar doet? Om maar te zwijgen van de Roebel. Hoe krijgen ze dat ooit verantwoord in de boeken? Ja, want een goedkeurende verklaring van de accountant is de doelstelling van de administratie.

In een paar uur tijd leidt de verkoop van Wouter tot crisisberaad, probeert de CEO de boel nog te sussen door te stellen dat het allemaal wel meevalt en dat de Dollar het echt wel gaat redden. Maar het hek is van de dam, de sfeer om te snijden en de eerste ratten beginnen het schip te verlaten.

Waarom? Omdat Wouter niet klantgericht was. Hij heeft weliswaar iets verkocht aan een klant, maar is daarbij zijn eigen klanten, de supplychain in het bedrijf, vergeten.

## **We zijn allemaal klant**

Want daar draait het allemaal om. Het ene moment zijn we klant (Wouter neemt de aankoopbeslissing van de klant dankbaar in ontvangst), het volgende moment leverancier (Wouter levert de order aan de diverse afdelingen)

Hier ligt de kern van klantgerichtheid. Het is niet een meeveren met de klant als een met water gevulde ballon, het is constant inleven in de problemen van de klant. Constant nadenken over de gevolgen van acties en beloftes. Nee zeggen als iets niet kan, hoe erg het je in eerste instantie ook lijkt. Als Wouter even had gepraat met productie en het probleem had voorgelegd, dan was productie wellicht zo aardig geweest om te zien of er ergens geschoven kon worden. Wouter was dan van leverancier van een probleem klant van productie geworden. Want op ieder moment van een transactie kunnen we zowel klant als leverancier zijn.

## **Wat klantgerichtheid wel is.**

Klantgerichtheid is niets meer dan het uitzoeken welk probleem een klant heeft en een oplossing voor dat probleem helpen zoeken. Soms kun je het zelf oplossen, soms ook niet. Kun je het niet, zeg dan “nee” hoe moeilijk het ook is, want die “nee” levert later waarschijnlijk een veelvoud aan “ja’s” op.

Omdat in onze maatschappij de klant bepaalt wat hij koopt, waar hij dat koopt en wat hij daarvoor wil betalen, kunnen we niets anders dan ons richten op de klant. Ken uw klant, weet wat hij wil. Weet waar hij open voor staat. Er zijn mensen die gaan voor de laagste prijs, zonder op kwaliteit te letten. Laat ze naar de Aldi gaan en probeer ze niet naar de AH te lokken. Er zijn heus nog wel mensen die liever een prettige winkel, A-merken en goede service gaan. Een andere markt ja. Maar een bestaande markt.

Verwijs klanten die u niet wilt of kunt bedienen gewoon naar de concullega. Het leuke is dat hij andere mensen terug zal verwijzen.

## **En tot slot.**

Het is de klant die uiteindelijk ons salaris betaald. Toch ook een goede reden om het bedrijf of de organisatie juist op de klant te richten? En, als toetje, het geeft ook nog eens de mogelijkheid om voor alle medewerkers, alle afdelingen, dezelfde doelstelling te formuleren! Tevreden Klanten!

## **Wat we kunnen leren van Ziggo.**

Gisteren heb ik met belangstelling een aflevering van RADAR bekeken.

Normaal ben ik niet zo'n TV adept, maar ik zag dat RADAR aandacht zou gaan besteden aan Ziggo, een bedrijf waar ik dankzij het inzicht van de plaatselijke overheid aan overgeleverd ben voor Internet en TV. Modern als ze zijn hebben ze indertijd besloten om onze wijk alleen maar te voorzien van glasvezel, waardoor internet via ADSL blijkbaar, zo zeggen de techneuten, niet mogelijk is.

Het voert te ver om alle hororstories die ik persoonlijk met Ziggo en zijn voorganger @home heb mogen beleven, maar ik kan u garanderen dat ik een aardige bijdrage had kunnen leveren aan de verhalen die de klanten van Ziggo wisten te vertellen in de uitzending. Maar ja, ik klaag liever rechtstreeks bij de bron dan dat ik lijvige brieven of e-mails stuur naar consumentenprogramma's.

Bij aanvang van de uitzending werd een kruiwagen vol ordners met e-mails over Ziggo binnengereden en enkele klanten kregen hun five minutes of fame door hun verhaal te mogen vertellen. Daarna vertelde de presentatrice trots dat ze bij Ziggo thuis was geweest en een korte impressie van het bezoek volgde.

Aansluitend mocht een manager van Ziggo als pispaal opdraven en de manager marketing had blijkbaar het kortste strootje getrokken. Ja, ze hadden de manager Marketing gestuurd, de man die samen met zijn team verantwoordelijk is voor een van de domste commercials die de reclameblokken op de TV vervuult. Zoals het een goed marketingmanager betaamt, wist de man door veel te beloven de handjes op elkaar te krijgen, maar desondanks viel het me op dat streng kijkende gespreksleidster totaal niet doorhad welke leugens de man de wereld in slingerde.

Maar ja, van de fouten van een ander kun je leren, daarom maar even, vanuit mijn eigen disciplines, Human Resources, organisatie, kwaliteit en klantgerichtheid een analyse van wat Ziggo fout doet.

Ziggo is een fusiebedrijf en doodzonde één van een fusie is het verkeerd integreren van de diverse bedrijfsprocessen. Ziggo is er in geslaagd om de interne communicatiekanalen slechter te maken, inderdaad, met het groeien van een organisatie dreigt de bureaucratie zijn intree te doen. Een medewerker klaagde dan ook dat “vroeger” al snel werd opgemerkt dat er ergens in een wijk wat fout ging, korte communicatie snel voor een adequate reactie zorgde. Nu moest dat over wel 5 schijven, waardoor het probleem alleen maar verergerde voordat het als futiliteit in de prullenbak verdween. De kans om een snel reagerende organisatie te bouwen heeft Ziggo blijkbaar gemist.

De gevolgen voor het personeel waren duidelijk. Weinig mensen waren echt gemotiveerd, wat wil je als je ziet dat de wachtrij van klagers alleen maar groeit en als je dan de klant zo goed mogelijk wilt helpen terwijl er een chef achter je staat te brullen dat je niet zoveel tijd aan een klant mag besteden, dan raak je niet echt gemotiveerd. Het middel, klanten sneller afschepen, is erger dan de kwaal. Verloop en verzuim zijn het logische gevolg. De rookruimtes, waar ook bij Ziggo het beleid wordt gemaakt, zijn er overvol en de koffieautomaten spuwen liters bocht uit om de mensen weer de nodige energie te geven voor de volgende klager. Luisteren naar oplossingen die medewerkers aandragen is er niet bij blijkbaar, wat de situatie alleen maar verergerd.

Het grote probleem van Ziggo is dat het bedrijf (ik kan het maar moeilijk een organisatie noemen) geen idee heeft hoe het met klanten en klachten om moet gaan. De bewering dat slechts 5% van de klanten echt klachten heeft, dus 95% niet, is de dood in de pot. Stelt u voor dat u in een restaurant heerlijk tafelt, 10 gangen, 9 geweldig maar de koffie op het einde toont een aardige overeenkomst met slotwater, dan bent u niet echt tevreden. Doet de garant dat af met de mededeling dat U over 95% van het



diner toch geen klagen had, dan besluit u al snel dat u niet snel meer aan tafel zult schuiven bij dit restaurant. Sterker nog, U raadt iedereen af om daar te gaan eten omdat de koffie zuiver bocht is? Het restaurant zou er beter aan doen hun oren naar u te laten hangen en een kleine investering toe doen en een echt koffiezetmachine aan te schaffen.

En dat is het grote probleem van Ziggo. Het bedrijf is product gericht, doet er alles aan om een product te leveren waarvan Ziggo denkt dat de klant het wil hebben. In de commercials wordt wel beweerd dat Ziggo eerst naar de klant luistert, maar dat is een leugen waar iedereen al lang doorheen heeft geprikt. Ziggo is niet klantgericht, maar productgericht.

Hebben ze daarom de marketing man gestuurd? Marketing en sales mensen zijn per definitie product gericht, klanten zijn wezens die met mooie verhalen aangezet moeten worden tot een aankoop, koopvee, niks meer en niks minder. En dat terwijl klanten nu juist het sterkste verkoopkanaal zijn. Heeft Ziggo niet door dat vrijwel iedere klant wel een smakelijk verhaal over het gebrek aan klantgerichtheid over Ziggo kan vertellen. Weten ze niet dat Ziggo op vrijwel iedere bruiloft en partij de sfeer bepaald? Nou, dan zijn ze inderdaad net zo wereldvreemd als de oudere man die ze uit het rusthuis voor dementerende acteurs hebben gerukt om te werken aan hun imago. Klasse van marketing om het imago op deze manier steeds weer te bevestigen!

## **Hoe dom kun je zijn!**

De lessen die we leren van Ziggo:

1. Ben klantgericht niet productgericht. Geef klanten wat ze vragen, niet wat u denkt dat de klanten nodig hebben. Overvragen klanten, of vragen ze zaken die hun werkelijke behoefte niet dekken of overdekken, leg dat op een professionele manier uit. Probeer niet het duurste product te verkopen, maar het juiste product, dat levert tevreden klanten op.

2. Help klanten op een professionele manier. Accepteer dat klanten leren en speel geen schoolmeester. Iedere klant van Ziggo weet dat bij een storing het resetten van het modem vaak een oplossing biedt, vraag of ze dat al hebben gedaan, gebiedt ze niet om het modem te resetten.
3. Stroomlijn en verbeter uw communicatie processen. Als je Ziggo belt moet je eerst door maar liefst drie keuzemenu's. In ieder menu moet je je postcode doorgeven en als je uiteindelijk een medewerker aan de lijn hebt vraagt die eerst je postcode. Nu weet ik dat ICT geen wondermiddel is (daarover een andere keer) maar het onthouden van een postcode moet toch te doen zijn voor een gevorderde programmeur.
4. Doe wat je belooft. Belof je, net als Ziggo tenminste 99% online tijd en geef je toe dat 5% van de klanten problemen heeft, dan is je belofte een leugen. Een leugen die je de rest van je leven achtervolgt.
5. Ben eerlijk tegen je klanten. Medewerkers van de helpdesk van Ziggo mogen niet zeggen dat ze een fout hebben gevonden en dat ze die herstellen, ze mogen alleen zeggen "probeer u het nog eens"
6. Corrigeer fouten in de organisatie niet door nieuwe stukken aan de organisatie toe te voegen. Zoek de oorzaak en neem die weg. Ziggo heeft inmiddels zoveel procedures dat iedere oplossing voor 10 nieuwe problemen zorgt, als de oplossing al gevonden wordt.
7. Klantvriendelijkheid in het customer facing moment is belangrijk. Maar als je na afloop van een gesprek met een geagiteerd klant stevast afsluit met "en nog een prettige dag verder" dan wordt dat eerder als een belediging dan als een klantvriendelijke geste beschouwd.
8. Leer uw medewerkers flexibel te reageren. Standaard scripts roepen alleen maar agressie op. De klant heeft een probleem en wil dat opgelost hebben, hij wil niet opgescheept worden met 5 nieuwe problemen. Empowerment kan wonderen doen. Uw medewerker de klant laten terug bellen in plaats van de klant na

- een reset van het modem opnieuw aan laten sluiten in de wachtrij, waarna hij door een andere medewerkers opnieuw door het standaard verhaal wordt geleid verhoogt de feestvreugde niet.
9. Ben eerlijk, zeg gewoon dat je een fout hebt gemaakt. Geef toe dat je de fout niet snel kunt herstellen. Over 4 weken is de arme marketingman van Ziggo weer in RADAR en dan moet hij uitleggen dat hij zijn belofte van gisteren niet heeft kunnen waarmaken. Wie weet wordt hij daarna door Ziggo compleet met gouden mes in de rug afgeserveerd, mooi teken naar de buitenwereld, die de man als martelaar zal omarmen.
  10. Vertrouw op de kracht van uw medewerkers en niet op ICT. Mensen denken, computers niet. Mensen zoeken oplossingen, computers volharden in fouten en problemen.
  11. Indien u adverteert, besef dat ieder bericht tegen u wordt gebruikt als u uw belofte niet nakomt. De gevolgen kunnen desastreus zijn.
  12. En tot slot, als u gaat reorganiseren, fuseren, veranderen, denk dan niet dat u het zelf wel kan. Haal deskundige hulp, dat kost veel minder dan dat het opbrengt.

## **De beste koe en andere dieren.**

“Van geven gaat de beste koe nog dood”

De typisch Brabantse boer, blauwe overal, sjekkie, doorweekt van speeksel ietwat scheef in de mond. (Blijkbaar hebben boeren nog wel het recht op een werkplek waar je mag roken, dacht ik), keek me doordringend aan. We waren hem tegengekomen op een fietstocht, Nederland beweegt, en dan kan de blogger toch niet achterblijven. En omdat bij fysieke inspanning bij mij dé manier is om een writersblock op te lossen, sneed het mes aan twee kanten.

Maar ja, vergeten wat te drinken mee te nemen, geen kroeg kunnen vinden, dus even getracht bij deze Brabantse agrariër een glas water los te krijgen. Brabantse gastvrijheid per slot toch? De man wilde wel wat water halen in ruil voor wat geld. Klant heeft een probleem, die wil dus wel betalen, moet hij hebben gedacht.

Gelukkig was zijn buurman vriendelijker, we kochten ook nog een paar kilo asperges en een mandje eieren en fietsten weer huiswaarts.

## **Over koeien, sterren en honden.**

Tja, ook een koe heeft niet het eeuwige leven, niemand van ons denken we. De mens is sterfelijk denken we, slechts omdat er nog nooit iemand niet is gestorven. Ook de melkkoe sterft, zelfs de cashcow. Daarom is de Boston Matrix voor iedere ondernemer zo belangrijk. Geen enkel product heeft het eeuwige leven. En daarom moet ervoor worden gezorgd dat er steeds opvolgers zijn, nieuw cashcows, rizing stars. De Boston Matrix laat dat treffende zien.

In de Boston Matrix worden markt aandeel en groei tegen elkaar afgezet.

- De cashcow heeft een hoog marktaandeel, maar de markt groeit niet meer.
- De rizing star heeft een hoog marktaandeel in een groeiende markt
- De question mark heeft een groeiende markt maar slechts een klein marktaandeel
- De dog heeft een lage groei op de markt en een klein marktaandeel, vaak de producten aan het einde van de levenscyclus.

Slechts weinig producten blijven erg lang een cashcow. Een cashcow valt op en wordt daarom door de concurrenten snel nagemaakt. Een echte ondernemer denkt daarom, als hij loyale klanten, een vaste klantenkring, wil hebben, niet in producten, maar eerder in merk en imago.

## **Alles heeft zijn einde**

Iedere organisatie, ieder bedrijf, houdt een keer op te bestaan. Het is de taak van het management om dat moment zo lang mogelijk uit te stellen. Valt een bedrijf om, is het niet meer levensvatbaar, dan is dat altijd te wijten aan het management. En in vrijwel alle gevallen dat een bedrijf omvalt, is het te wijten aan het niet begrijpen van, het niet luisteren naar de klanten. Te veel productoriëntatie, te weinig klantoriëntatie. Tevreden met een cashcow, geen rizing stars of question Marks in de portfolio.

Waarom valt GM om? Omdat ze grote, dure, benzine verslindende bakken bleven maken, terwijl de markt om kleine, maar vooral zuinige auto's vraagt. Waarom vielen al die banken om? Omdat ze producten en diensten maakten die alleen maar gericht waren op het eigen gewin en totaal geen rekening hielden met klanten. Door imago schade, een gevolg van de grapevine, geruchten, in de markt, bij de klanten, kwam Fortis geweldig in de problemen. De klanten, bang geworden door de geruchten haalden het geld van hun rekeningen. De PvdA valt om omdat niet naar de klanten, de kiezers wordt geluisterd. De reactie van Bos, die niet verder kwam dan afgeven op de PVV, spreekt boekdelen, naar binnen gericht, niet naar de

kiezers gericht, overtuigt van het eigen gelijk, terwijl iedereen roept dat je ongelijk hebt. We zien het elke dag weer, vasthouden aan het eigen gelijk, het is het begin van de ondergang!

## **Ja maar als.....!**

Ja, zo hoor ik roepen, wat moet ik dan als ik bijvoorbeeld luiers maak? Op een gegeven moment zijn mijn klanten uit de kleine kinderen en ben ik ze kwijt. Inderdaad, ze kopen geen luiers meer, maar als ze echt tevreden waren over uw product, zullen ze voor weer andere trouwe klanten zorgen, want de vrienden en vriendinnen van uw klant zullen toch eens informeren over welk merk nu eigenlijk het beste is toch?

Pampers wist de doelgroep langer aan zich te binden door opvolgproducten te maken, de tijd tussen de luier en het onderbroekje was een gat in de markt en daar sprongen ze in door allerlei absorberende broekjes te maken. De moedermaatschappij heeft daarnaast nog producten tegen licht urineverlies, maandverband en uiteindelijk incontinentiemateriaal, zodat de klant levenslang gebruik kan maken van de diensten en producten van uw bedrijf.

## **Ken uw klant en anticipeer.**

Ken uw klant en ontwikkel met uw klant mee. Bent u accountant voor het MKB en groeien uw klanten hard? Zorg dat u ook diensten kunt leveren aan grotere bedrijven, huur de juiste mensen in, ga strategische allianties aan, neem andere bedrijven (met hun klanten) over. Volg uw klant, weet wat er in de wereld gebeurt, blijf bij, staar u niet blind op een cash cow, die rizing stars en question Marks zijn uw omzet voor de komende jaren!

En, als u diensten levert die eenmalig zijn? Dan is het best moeilijk om uw klanten te houden. Na die ene training verkoop kennen de verkopers het kunstje wel en kunnen ze ook weer over brengen aan hun collega's. Diversifieer, probeer naast uw cashcow eens andere diensten te

ontwikkelen, diensten die uw klanten ook nodig hebben, nu of in de nabije toekomst. En kunt u dat echt niet, ben dan zo goed dat als een vriend, kennis of collega van uw klant vraagt of hij een goede trainer kent, hij automatisch naar u zal wijzen.

Het grote voordeel van zo'n doorverwijzing is dat u zelf geen verkoper hoeft te zijn, uw tevreden klant heeft uw dienst al voor u verkocht.

## **Klanten zijn loyaal.**

Klanten zijn loyaler dan honden, maar ze willen daarvoor in ruil wel dat u zich aanpast aan hun wensen en behoeftes. Doet u dat niet, dan gaan ze op zoek naar een ander, mopperend op u, omdat u alleen maar aan uw eigen toko denkt, niet mee wilt gaan met hun ontwikkeling, waardoor ze uw ontwikkeling stil zetten. Uw cashcow wordt een dog, het moment van het einde van uw bedrijf komt in zicht. U heeft gefaald als ondernemer, als bestuurder, omdat u uw klant verwaarloosd hebt.

Geef de klant wat hij wil, maar laat hem daar wel de juiste prijs voor betalen. Respecteer uw klant, ze kennen alle verkoopkunstjes inmiddels, ze zijn vaak beter geïnformeerd dan uw verkopers over producten en diensten, dan zullen ze u echt trouw blijven.

## **Tevreden medewerkers en tevreden klanten.**

De afgelopen dagen verschenen er op managersonline.nl en op mijn Twitter enkele artikelen en tweets over tevreden medewerkers, pro-activiteit en de relatie tussen tevreden medewerkers en tevreden klanten. Tijd voor een reactie, want eens te meer is bewezen dat kennis van menselijk gedrag net zo iets is als seks, iedereen praat er over, iedereen heeft er een mening over, iedereen meent er kennis van te hebben, maar de echte bevrediging is pas mogelijk als de professionals zich er mee gaan bemoeien.

“niet tevreden maar pro-activatieve medewerkers leiden tot betere resultaten” luidt de kop van een artikel dat enkele dagen geleden op managersonline verscheen. De kop wekt de indruk dat tevredenheid helemaal geen invloed uitoefent op het resultaat van het werk van medewerkers, pro-activiteit zou dat wel doen. De essentiële fout die hier wordt gemaakt is dat een “state of mind” (tevredenheid) vergeleken wordt met een competentie (pro-activiteit). Welhaast per definitie leidt dit tot een spraakverwarring waar de bouwers van de toren van Babel een punt aan kunnen zuigen. Iedere vorm van formele logica wordt hier geweld aangedaan. Slechts politici en journalisten van Boulevard bladen weten zaken zo uit het verband te rukken, als hier is gebeurd.

De alom gemaakte fout om tevredenheid (satisfactie) en motivatie als synoniem te gebruiken, versterkt de eerder gemaakte verkeerde aannames in het artikel ook nog eens.

Het persbericht van de UvT geeft overigens een heel ander beeld, een andere beschrijving van de uitkomsten van het onderzoek. Ik citeer : *“Om overeind te blijven in de concurrentiestrijd, hebben bedrijven en instellingen werknemers nodig die niet alleen tevreden zijn, maar ook proactief en energiek, oftewel vitaal. Daarvoor is een 'activerend' Human Resource Management (HRM)-beleid nodig dat daadwerkelijk werknemers activeert tot een stapje extra.”*



En dan staat er ineens iets heel anders, iets waar ik voor meer dan 100% achter kan staan.

Is er een link tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid? Omdat klanttevredenheid wordt gemaakt in het customer facing moment, het moment dat er daadwerkelijk fysiek contact is tussen de klant en een medewerker, zal een tevreden gezicht van de medewerker tot een beter gevoel leiden bij de klant. Mc Donalds stapte af van streng sturend leiderschap omdat de medewerkers met een ontevreden gezicht rond liepen, wat weer leidde tot minimaal vragende blikken bij de klanten.

Maar met alleen tevredenheid wordt geen klanttevredenheid gecreëerd. Daar is veel meer voor nodig. Begrijpt de medewerker (het probleem van) de klant? Kan hij het probleem oplossen? Komt hij professioneel over? Past het product, de professionaliteit, de probleemoplossing aan de perceptie van de klant? Waren de eerder genoemde elementen op tijd? Was het proces waarmee het product aan de klant werd aangeboden wel gericht op de klant, was het proces perfect en productief?

Voor klanttevredenheid komt er heel wat meer kijken, zoveel zelfs dat veel vragenlijsten over klanttevredenheid lang niet het juiste antwoord geven op deze vraag. Veel meer dan goed bedoelde artikelen vol met psychologie van de koude grond, waarbij te pas en te onpas begrippen als “tevredenheid”, “motivatie”, “loyaliteit” door elkaar en in het verlengde van elkaar worden gebruikt.

## **Een voorbeeld.**

Deze morgen moest mijn vrouw voor een kleine ingreep naar het ziekenhuis. “Even een vlekje wegwerken “, om maar een oude reclame slogan te gebruiken.

Het stoort me al geweldig dat je tegenwoordig bij ziekenhuizen betaald parkeren hebt, misplaatste bezuinigingen kennen we genoeg, dus

accepteer je het maar. Meteen bij de ingang werden we overvallen door een vrouw van middelbare leeftijd, zeer gemotiveerd, tevreden uitstraling, loyaal naar haar werk die ons beval om naar een aantal tafels te gaan, waar enkele, ik denk, werkstudenten zaten achter een vergaarbak van PC's. We moesten ons daar registreren met iets van SOFI nummers.

- “We hebben een afspraak bij de dermatoloog en daar willen we naar toe”
- “nee, u moet zich hier registreren”
- “we zijn al lang geregistreerd, dus waarom?”
- “Omdat dat nu moet, SOFI nummer”
- “Het SOFI nummer bestaat al lang niet meer”
- “Ja, maar Er staat daar geen hond”
- “Ja, maar toch een nummertje”

Bereidwillig trok ze een nummertje uit een apparaat en gaf dat aan ons. We liepen naar een PC waar een leuke meid ons wist mee te delen dat al onze gegevens klopten. Haastig liepen we naar de specialist, die geen moment iets zei over registraties, kaartjes, computers of bestanden en handig het vlekje wegwerkte, samen met nog wat andere vlekjes, want “je weet maar nooit”

Het duurde maar een minuut of twee, de hele discussie met de overijverige, zeer gemotiveerde, loyale vrouw.

Wat deed ze fout? Ze had geen seconde oog of begrip voor ons probleem, alleen haar eigen probleem, alle mensen naar die tafels met PC's leiden, telde alleen maar.

Klanttevredenheid heeft alles te maken met de klant, de klant staat centraal, het probleem van de klant is leidend. Dat wil niet zeggen dat de klant altijd gelijk krijgt, dat we de oren moeten laten hangen naar de klant. Maar ook een “nee” kan op een professionele manier worden gebracht.

Als die mevrouw ons had uitgelegd waarvoor we naar die registratie zouden moeten (iets wat me na navragen nog steeds niet duidelijk is), als het ziekenhuis een daar duidelijk over had gecommuniceerd door middel van een flyer, een bericht bij de pc's, een betere instructie voor die mevrouw. Als het ziekenhuis had begrepen dat de meeste mensen met meer stress het ziekenhuis binnenkomen dan dat ze er weer uit vertrekken en dus een mogelijkheid had open gelaten om ook bij vertrek de gegevens aan te vullen, dan had hier in ieder geval een meer tevreden klant gezeten.

## **klantgericht denken is blijkbaar moeilijker dan gedacht.**

In een vorig blogje heb ik aandacht besteed aan klanttevredenheid en klantgerichtheid. Ik verhaalde over mijn ervaringen bij een ziekenhuis. Aan de hand van ervaringen beschreef ik dat medewerkerstevredenheid niet echt hoeft te leiden tot klantgerichtheid.

Klantgerichtheid blijft, zo blijkt maar weer, een moeilijk begrip, zeker voor mensen die klanten niet begrijpen en alleen maar uit zichzelf denken. Zo zag ik een verkoper deze week op Twitter verkondigen dan “een verkoper zich alleen maar met verkoop bezig hoeft te houden”, waarmee hij hoofdzonde 1 van de klantgerichtheid bezigde. Iedereen in welke organisatie dan ook dient zich met niets anders, helemaal niets anders, dan klanttevredenheid bezig te houden. Iedere actie, iedere beweging, ieder proces moet er uiteindelijk toe leiden dat de klant tevreden is. Als een verkoper zich alleen op verkoop richt, dan is de kans dat hij het prospect beledigd achterlaat levensgroot. En beledigde klanten zijn per definitie de beste manier om een bedrijf aan de grond te krijgen.

Denk vanuit de klant, niet vanuit de organisatie en zeker niet vanuit het product of de dienst, daar gaat het om, niets meer en niets minder.

Daarom, aan de hand van het tweede bezoek aan het Twee Stedenziekenhuis Tilburg, een aantal tips om uw klantgerichtheid en klanttevredenheid te verhogen.

Het Twee Stedenziekenhuis, in Tilburg nog bekend als “’t Nuwe Ziekenhus” of “’t Maria” is het oudste ziekenhuis in Tilburg. Het werkt samen met een ziekenhuis in Oosterhout en, hoewel Oosterhout met de beste wil ter wereld geen stad kan worden genoemd, is de naam van dit ziekenhuis daar toch op gebaseerd.

Het ziekenhuis is waarschijnlijk ontworpen door een architect die liever een pretpark had willen tekenen, via een doolhof aan gangen, trappen, liften, achteraf weggetjes en steegjes, geknipt voor de ploegentijddrit in de Tour de France, zijn de diverse poli's verdeeld over het gehele ziekenhuis. Recent, zo bleek, heeft men een aantal poli's bijgebouwd, waardoor het beeld van Pan's Labyrint versterkt wordt.

Maar even twee weekjes terug. Mijn vrouw moest een vlekje weg laten werken. Nadat we met veel moeite een onverzettelijke vrouw, die maar bleef hameren op het feit dat wij ons, om een reden die ze niet kon toelichten, moesten identificeren, was de ingreep snel en vakkundig uitgevoerd.

**TIP 1.** Mensen zoeken een betekenis. Als u klanten iets wilt laten doen, maak dan duidelijk waarom het moet gebeuren. Zorg dat de medewerkers goed geïnformeerd zijn en de boodschap ook duidelijk kunnen overbrengen.

Na afloop van de ingreep, operatie was een groot woord, moest er een afspraak worden gemaakt voor het verwijderen van de hechtingen. Daarvoor moesten we naar het afspraken bureau, dat, heel strategisch, aan het begin van het doolhof is neergezet. Ook daar een tweetal ijverige dames die er in slaagden om binnen 5 minuten een geweldige puinhoop te creëren, niet bedoeld, maar toch. Het was op de eerste plaats nogal moeilijk om duidelijk te maken dat het een afspraak met de dermatologie betrof, mevrouw kende het woord niet en pas toen we de naam van de dokter noemde wist ze wat we bedoelden. Ze bladerde ijverig in het ene boek na het andere, kon niks vinden, pakte de telefoongids, zocht een nummer, belde vier, vijf keer, zuchtte, bladerde, zetten de computer aan en weer af, sloeg wat toetsen aan, zuchtte opnieuw. Na een minuut of 10 hadden we een klein groen kaartje in de hand, met daarop een afspraak, 13 juli, 12.05. Verder niks.

**TIP 2.** Zorg dat de processen op plaatsen waar daadwerkelijk contact is met mensen, goede voorzieningen zijn, goed ingewerkte mensen, eenvoudige processen.

Vandaag was het zover, de hechtingen, die best aan het vervelen waren, mochten eruit. Goed weer, we fietsen naar het ziekenhuis. Vreemd, het fietspad houdt ongeveer 100 meter voor het ziekenhuis op. Even lopen met de fiets aan de hand en met enig trekwerk kunnen we de fietsenstalling in. Naast een paar verdacht uitziende tieners alleen een bordje waarop staat dat de directie zich niet aansprakelijk stelt voor diefstal. “Nee” dacht ik “Maar dat wil niet zeggen dat ik dat niet ga doen, mocht een van die kerels er met mijn fiets vandoor gaan”.

Opgewekt liepen we door de doolhof naar de plek waar vorige keer het vlekje was verwijderd. Daar aangekomen troffen we enkele dames in het wit, die ons wisten mee te delen dat door een interne verandering de specialist niet meer daar was gehuisvest, maar ergens anders. Na enig aandringen en veel zoeken wist men ons te vertellen dat we naar poli 72 moesten gaan.

Na veel draaien, wenden, keren, liften, trapjes, automatische openende deuren, niet automatisch openende deuren, vonden we een spelonk, bestaande uit meerder spelonkjes, die samen poli 72 schenen te vormen. We meldden ons netjes aan, noemden de naam van de specialist en kregen te horen dat we zo geroepen zouden worden.

In de wachtkamer, een aantal met elkaar verbonden stoeltjes met een bekleding van kunstleer. Veel mensen aanwezig, de een nog norser dan de andere. Zo nu en dan kwam er een man of vrouw in het wit die een naam omriep. Andere personen in het wit liepen zonder een duidelijk doel rond, soms met een mapje onder de arm, soms zonder iets. Verderop stonden wat mensen in het wit gezellig te keuvelen, zeker werkoverleg. Even later kwamen witte jassen met zakjes van het ziekenhuis restaurant, ze liepen een kamer binnen. De klok tikte door. Ik zocht naar wat lectuur, geen “arts

en auto” meer nee. Wel een duister blad in het Engels, een sportblad dat gewag maakte van het gemiste kampioenschap van AZ en de geweldige aankopen van Feyenoord, het scheen dat ze ene Makaay zouden gaan aantrekken.

De klok liep door, een witte jas riep de naam af, een dame, die duidelijk last had van overgewicht stond, puffend als de solex van opa, op, mompelde iets van “ruim een uur zitten wachten” en strompelde de kamer binnen. We hebben haar niet terug gezien.

Na een uurtje werden we ongeduldig en hongerig en gingen we weer eens informeren hoe het zat. “Nog even geduld mevrouw, u wordt zo afgeroepen”.

De klok tikte door, de adrenaline steeg en begon de blik te vertroebelen.

“Met welke specialist had u een afspraak?”.

We schrokken op uit een coma en keken in de ogen van dezelfde pleeg die we al drie keer de naam van de arts hadden genoemd. Ze zou eens kijken of hij er nog was, ze had hem wel gezien deze morgen, maar ja, verder wist ze het niet.

Nee, geen arts, maar ja, eigenlijk was hij ook nooit op deze poli, alles is veranderd, andere organisatie en ze wist ook niet precies hoe het allemaal zat.

Om een lang verhaal kort te maken. We zaten in de verkeerde wachtkamer. De dermatoloog zat in een andere uithoek van de doolhof. Ik zuchtte iets van “slecht georganiseerd” en kreeg meteen een lading verwijten over me heen. Of het haar schuld was..... “Je hebt tot drie keer toe bevestigd dat we goed zaten toch?”

We strompelden weer door de doolhof, vonden in een kelder, maar het kan ook de vijfde verdieping zijn geweest, het gebouw verdoofde ieder gevoel voor oriëntatie, de betreffende poli, leeg.

Het was lunch pauze, over een uurtje waren ze terug.

Toevallig kwam de specialist net voorbij, twee minuten later waren de hechtingen verwijderd en wisten we dat het vlekje waarschijnlijk niet kwaadaardig was. Na twee keer fout te zijn gelopen, vonden we de uitgang van het ziekenhuis en tot onze opluchting stonden de fietsen ook nog op hun plaats.

All is well that ends well?

Nou, als ik zo tevreden was dan schreef ik nu een ander blog.

Hoe kan het dat in deze tijd van informatica, automatisering, internet, nog steeds afspraken worden gepland door middel van boeken?

**TIP 3.** Gebruik software om processen te ondersteunen.

Hoe kan het zijn dat klanten, tot 4 keer toe naar een verkeerde plaats worden gestuurd? De medewerkers waren niet op de hoogte van de veranderingen, er was nergens documentatie over de plaats waar de poli's waren gevestigd.

**TIP 4.** Informeer het personeel goed over veranderingen, zorg dat ze op een snelle manier de juiste informatie kunnen vinden en de klanten correct kunnen informeren

De onrust en onvrede in de wachtkamer was duidelijk zichtbaar en voelbaar. Het ogenschijnlijk weinig productieve op en neer geloop van personeel droeg niet echt bij aan het gevoel van onbehagen.



**TIP 5.** Informeer de klanten over de vertragingen. Geef een indicatie over de wachttijd. Als in dit geval een afspraken systeem wordt gekoppeld, kan door middel van schermen zichtbaar worden gemaakt wie over hoeveel tijd aan de beurt zal zijn. De mededeling dat “het altijd zo uit de hand loopt” is alleen maar een bewijs dat er slecht wordt gepland.

Tja, dat doolhof, een nieuw ziekenhuis bouwen gaat ook niet zomaar. Maar het Twee Steden Ziekenhuis heeft wel een kans gemist toen de nieuwe poli is gebouwd. Het is een sfeerloos, bijna doods geheel, zonder voorzieningen voor klanten, zonder informatie, zonder personeel dat enige interesse heeft in de patiënt, de klant, het bestaansrecht van het ziekenhuis. Zo wordt er niet alleen belastinggeld, maar ook imago verspild.

## Zijn verkopers nog wel van deze tijd?

Op LinkedIn las ik vandaag een klacht van een, ik denk, bemiddelaar voor verkopers. Hij beklagde zich dat er zoveel van zijn kandidaten werden afgewezen door HR medewerkers, alleen al op basis van hun CV. Zijn stelling was dan ook dat HR mensen niet capabel zouden zijn om verkopers te werven.

De waarheid is echter anders. De verkoper is er niet in geslaagd een CV te schrijven dat de recruiter wist te overtuigen van zijn kwaliteiten. Daarmee is meteen de kern van het grote probleem dat verkopers hebben blootgelegd. De meeste verkopers denken niet aan de klant, maar aan het product dat ze proberen te slijten. Of het nu een verdunde Ranja is die Herbalife probeert te slijten of de kwaliteiten van de verkoper zelf, ze schijnen niet te begrijpen wat een klant nu precies is, wat een klant wil, wat een klant drijft. Erger nog, de boze reactie op LinkedIn laat zien dat de verkopers het de klant zelfs kwalijk nemen als ze een slecht (gepresenteerd) product niet afnemen.

Is het dan vreemd dat klanten geen blijvende relatie met die verkoper willen? Klanttevredenheid wordt gemaakt in het customer facing moment, het moment dat er daadwerkelijk contact is tussen de klant en een medewerker van een bedrijf. Dat moment is essentieel, daar wordt de relatie gemaakt of gebroken. Een onvriendelijke caissière kan een winkel klanten kosten, want het is vaak de caissière die persoonlijk contact heeft met klanten. Kiest u ook niet de kassa met de caissière die u het meeste aanstaat. Voor de een omdat ze zo lekker snel is, voor de ander vanwege haar leuke babbel en voor de derde vanwege haar leuke koppie? Gaat u niet liever naar die supermarkt waar u snel en netjes wordt geholpen, waar het personeel behulpzaam is? Fatsoenlijk klantencontact kost niets, maar levert veel op. De klant heeft graag een relatie met uw personeel. U gaat liever naar de ene supermarkt dan de andere als er mensen, medewerkers, rondlopen die passen in uw perceptie van klantgerichtheid toch?

Producten hebben nauwelijks invloed op klanttevredenheid. Het pak Douwe Egberts Roodmerk, waar half Nederland bij zweert is in vrijwel iedere supermarkt, zo lang ze maar niet van Duitse afkomst zijn, te koop. Maar u koopt het liever bij de supermarkt waar u een leuke relatie hebt met het personeel, dan bij de supermarkt waar het één of twee cent goedkoper is.

Denken vanuit de klant, wat wil de klant en daar de processen op inrichten, levert automatisch tevreden klanten op. Tevreden klanten die zo nu en dan hun tevredenheid aan anderen vertellen. Klanten die aan de nieuwe burens de vragen naar een goede supermarkt, graag even wijzen op de supermarkt waar die leuke caissière zit, of die behulpzame jongen die de vakken vult, maar toch wel even naar het magazijn loopt om voor u dat ene pak melk te halen.

Dat geldt voor supermarkten, maar voor bijna alle B2C zaken. Als je graag Chinees eet, dan ga je toch naar die ene chinees die zo goed bevallen is. Wil je een keer Grieks, omdat altijd Chinees verveelt, dan vraag je aan kennis of hij een goede Griek kent, als het al niet zo is dat die kennis je heeft verteld dat je daar zo lekker kunt eten.

De relatie tussen product en klanttevredenheid is minimaal. Er zijn maar weinig producten die een zo sterk merk hebben dat klanten trouw zijn aan dat product. Klanten experimenteren wat dat betreft best graag. Maar de relatie tussen medewerkers en klanten, waarbij aan de ene kant het probleemoplossend vermogen van de medewerker en aan de andere kant de professionaliteit van de medewerker, op het juiste moment en passend binnen de perceptie van de klant, zijn doorslaggevend voor een goede en blijvende relatie tussen klant en leverancier.

Productoriëntatie, die bij veel verkopers en marketeers te dominant aanwezig zijn, leidt tot verlies van klanten. Zeker als de producten en diensten mooier en beter worden gepresenteerd dan dat ze zijn. En juist die fout maken veel verkopers, waardoor ze de hoofdoorzaak van

ontevreden klanten zijn. Als ze dan ook nog, zoals op het voorbeeld op LinkedIn, de klant daarvan de schuld gaan geven, is de kans op een goede relatie verkeken. Erger nog, waar een tevreden klant slechts af en toe zijn tevredenheid zal delen met anderen, zal een ontevreden klant tegen iedereen die het maar horen wil, zijn slechte ervaringen gaan vertellen.

Een goede relatie met klanten kost weinig, maar levert veel op. Een goede relatie met klanten ontstaat als de medewerkers in het customer facing moment begrip hebben voor het probleem van die klant en dat probleem professioneel oplossen.

## **Klantgericht ondernemen met het P8 model.**

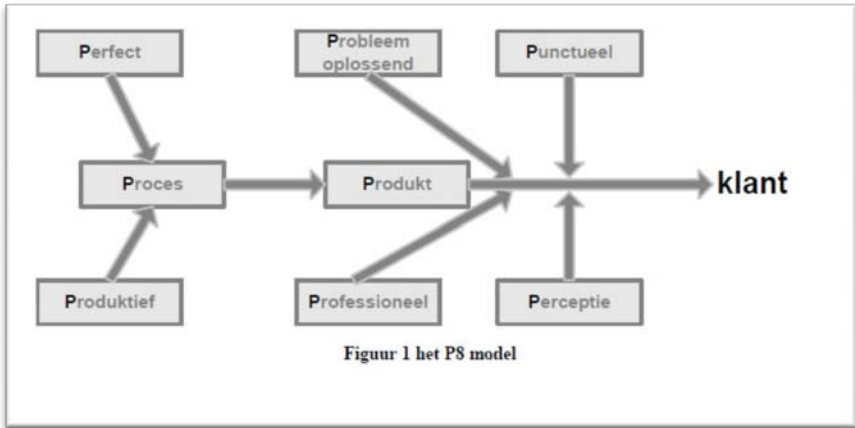
### **Inleiding**

In de laatste decennia van de 20e eeuw heeft er zich een belangrijke wijziging voorgedaan in de attitude van klanten. Van een onderdanige consument, die braaf aan het lijntje liep van zijn kleine groepje leveranciers is hij veranderd in een goed geïnformeerde, mobiele en vooral welgestelde wereldburger, die zelf bepaald wat hij wil kopen, waar hij dat wil kopen en hoeveel hij daar voor wil betalen. Ondernemingen moesten zich vervolgens aanpassen aan deze nieuwe klant, maar bleven veelal steken in modieuze termen, modellen en kreten, terwijl de traditionele organisatiestructuur en cultuur onveranderd bleef. In dit artikel wordt het P8 model beschreven dat de link tussen klantgerichtheid en effectiviteit beschrijft. Tevens wordt de link naar totale kwaliteit gelegd. Aan de hand van dit model kan een analyse worden gemaakt van de huidige stand van zaken en kan een verbeterplan worden opgezet.

### **Het P8 Model**

Het P8 model geeft een aantal relaties weer die binnen een organisatie aanwezig zijn. Het is en blijft een model en is daardoor niets meer dan een hulpmiddel om denkprocessen te begeleiden. De werkelijkheid zal vaak veel ingewikkelder zijn.

Uitgangspunt van het model is dat alle activiteiten van een organisatie op de klant gericht moeten zijn. Het is immers de klant die betaald voor de inspanningen van een bedrijf of organisatie en daardoor de investeringen en kosten terug betaald. Zonder klanten zijn er geen inkomsten en kan het bedrijf niet blijven bestaan.



Klanten nemen een product of dienst af van een organisatie, welk product het resultaat is van een productieproces. Een (productie) proces zijn een aantal elkaar opvolgende handelingen. Om de kosten zo laag mogelijk te houden moet het proces geen nutteloze stappen kennen. Stappen die geen waarde toevoegen aan het uiteindelijke product zijn niet productief. Daarbij moet er gestreefd worden naar een perfect proces, dat wil zeggen dat alles de eerste keer juist is, waardoor geen rework ontstaat.

Maar alleen op een product maakt de moderne consument geen keuze meer. Er zijn meer zaken waar hij op let. Klanten benaderen een organisatie omdat ze een probleem hebben, waarvoor ze een oplossing willen hebben. De klant probeert te achterhalen of de leverancier zijn probleem begrijpt en wil weten hoe het probleem opgelost zal worden. Daarnaast wil de klant het vertrouwen hebben dat het product op een vakkundige manier zal worden gerealiseerd. Maar onder professioneel wordt meer verstaan dan alleen maar vakmanschap. Ook de manier van kleden, vriendelijkheid en dergelijke elementen spelen een rol.

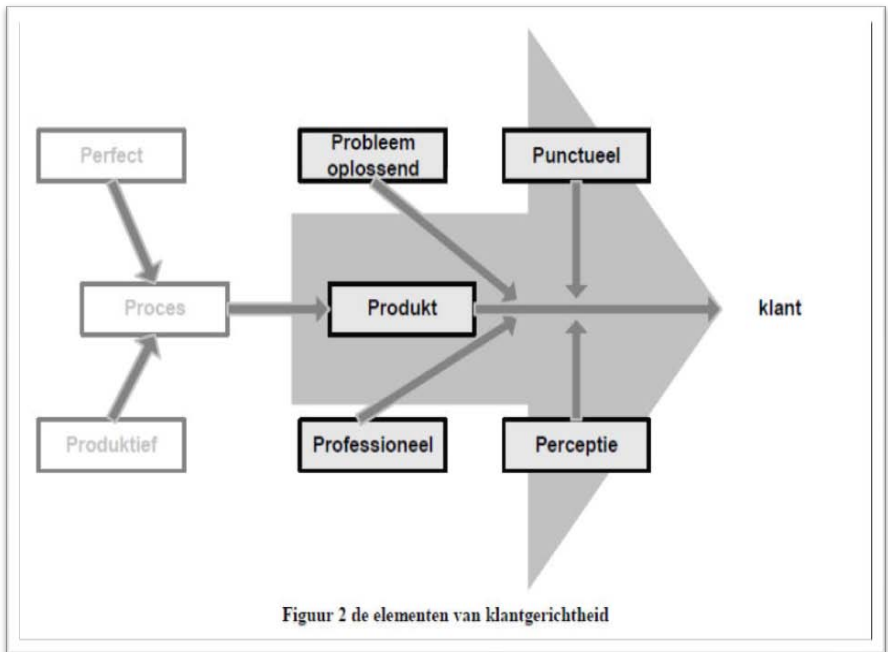
Maar wat verstaat de klant nu precies onder professionaliteit, een product of probleemoplossing. De perceptie hiervan verschilt ook nog van klant tot klant. Een ding is overigens zeker, een klant wil zowel het product, de

professionaliteit als de oplossing voor zijn probleem op het moment dat hij dat wil. Punctueel dus, niet te vroeg en niet te laat.

De relaties tussen de begrippen staan aangegeven met pijlen. Die uiteindelijk naar de klant wijzen.

## Klantgerichtheid

Zoals gesteld zijn de meest rechtse elementen in het model bepalend voor klantgerichtheid.



Door deze elementen in een matrix te plaatsen is een eenvoudig meetinstrument voor klantgerichtheid te maken.

	Punctueel	Perceptie
Probleemoplossend	Werd de klant op het juiste moment duidelijk dat de medewerker het probleem begreep en gaf de medewerker toen ook een oplossing aan?	Kwam de manier waarop met de klant werd gecommuniceerd overeen met de wensen van de klant?
Product	Was het product klaar en / of aanwezig op het moment dat de klant dit wilde?	Kwam het product overeen met de wensen van de klant?
Professioneel	Had de medewerker een professionele uitstraling op het moment dat de er klantcontact was?	Voldeed de professionele uitstraling aan de ideeën van de klant?

Uit de bovenstaande matrix blijkt dat klanttevredenheid voor een zeer groot deel te maken heeft met attitude van medewerkers. Eigenlijk heeft alleen het product geen persoonlijke elementen in zich. Klanttevredenheid wordt ook gemaakt op het moment dat er daadwerkelijk contact is tussen individuen.

Uit recente metingen blijkt ook dat klanten zeer zelden een bedrijf of organisatie de rug toekeren omdat ze het product niet goed vinden. In bijna 90% van de gevallen blijkt de manier van behandeling, de wijze van bejegening, de oorzaak te zijn van klantverlies. Een ontevreden klant is zeer gevaarlijk voor het imago van een bedrijf. Klanten zijn, zeker in deze



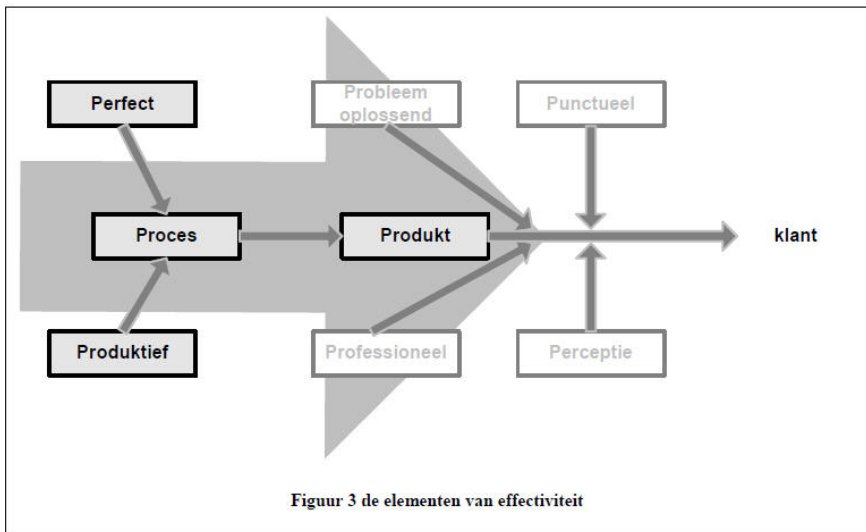
tijd, actieve referenten. Dat wil zeggen dat ze actief (gevraagd en ongevraagd) referenties over het bedrijf zullen geven. Het vervelende is dat positieve actieve referenten (mensen die iets goeds te vertellen hebben) dit meer gevraagd zullen doen. Negatieve actieve referenten zullen veel meer ongevraagd aan iedereen die het horen wil (en ook velen die er geen boodschap aan hebben) gaan vertellen wat hen overkomen is. Let eens op op partijtjes en feesten, een groot gedeelte van de tijd worden er verhalen verteld over slechte leveranciers. Klanten hebben de macht om een organisatie te maken of te breken. Veel meer dan reclame campagnes, die dikwijls een ideaal beeld scheppen van een bedrijf. Het is zelfs zo dat klanten voldoende creativiteit hebben om juist deze campagnes te gebruiken om juist het tegengestelde over een bedrijf te gaan vertellen. Werd de slogan van de NS “Wij gaan ervoor” niet in no-time veranderd in “wij staan ervoor”? En werd “let’s make things better” niet erg snel “Let’s better make things”?

Om klantgericht te gaan werken is het dus belangrijk dat alle mensen die direct klantcontact hebben een juiste attitude hebben. Daarvoor is op de eerste plaats een goed commitment met het bedrijf nodig. De persoonlijke doelstellingen van de medewerker moet overeenkomsten hebben met de doelstellingen van de organisatie. Gedegen personeelbeleid kan hier een belangrijke rol in spelen. Maar ook het besef dat een medewerker klant is van het proces van leidinggeven en daarom ook de professionaliteit van de leidinggever en manier waarop hij omgaat met de problemen van de medewerker, belangrijker zijn voor de tevredenheid van medewerkers dan de producten van het leidinggeven. Daarnaast moet de medewerker, wil hij aan een klant kunnen uitleggen hoe een probleem gaat worden opgelost, kennis hebben van de processen. Anders kan hij niet anders zeggen als: “Ik begrijp uw probleem, en natuurlijk kunnen wij dat oplossen”, in de hoop dat er ergens iemand in de organisatie voldoende kennis en professionaliteit heeft om het probleem daadwerkelijk aan te pakken. Medewerkers die direct klantcontact hebben moeten dus zowel van de producten en diensten van het bedrijf op de hoogte zijn, als van de processen binnen de organisatie. Helaas zijn bij veel bedrijven de

werkprocessen door overorganisatie en incidentmanagement zo ingewikkeld geworden dat niemand eigenlijk meer weet hoe de processen echt verlopen. Vooral in administratieve omgevingen komt dit vaak voor.

## Effectiviteit

Het linkse gedeelte van het P8 model geeft een beeld van de effectiviteit van een organisatie. Effectiviteit is de mate waarin een bedrijf in staat is om een juist product te maken. Is een organisatie niet in staat om een product te maken dat past bij de perceptie van de klant, zal de klant niets afnemen, of minimaal een lagere prijs gaan bedingen. Het bedrijf kan dan niets anders doen dan het hele proces opnieuw gaan opzetten.



De effectiviteit wordt bepaald door het proces waarmee een product wordt gemaakt. Een proces bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen. Bij een goed lopend proces voegt iedere stap waarde toe, daardoor is deze stap productief. Voegt een stap geen waarde toe, dan is de stap niet productief en kan dus worden weggelaten. De tijd en het geld dat in een dergelijke stap wordt gestoken zijn verspillingen die in het meest gunstige geval ten

laste komen van de winst, maar in het ergste geval worden doorberekend aan de klant, die dan op moet draaien voor het falen van de organisatie. Het is maar de vraag of de klant nog langer wenst af te nemen of te betalen als hij erachter zou komen dat het proces niet productief is. Een perfect proces is een proces dat geen rework kent. Rework is het verrichten van handelingen die al een keer zijn gedaan, gewoon omdat het de eerste keer niet goed was. Onderzoek heeft geleerd dat circa 30% van de tijd van een gemiddelde medewerker in een administratieve omgeving besteedt wordt aan rework. Omdat ook blijkt dat circa 20% van de processtappen in organisaties niet productief zijn is er door het verbeteren van de bedrijfsprocessen de procesverlieskosten aanmerkelijk kunnen verminderen waardoor een forse winst te behalen is.

## Procesverlieskosten

Kosten ten gevolge van rework en niet productiviteit zijn procesverlieskosten. Omdat het kosten zijn die rechtstreeks aan het proces gekoppeld zijn, heten ze interne procesverlieskosten. Daarnaast zijn er ook nog externe procesverlieskosten, die te maken hebben met de andere factoren van het P8 model. In een matrix:

	Punctueel	Perfect
Probleemoplossing	Te laat het probleem begrijpen, waardoor de klant al weg is en ergens anders informeert	De probleemoplossing is anders dan de klant het zich had voorgesteld.  Hij gaat elders informeren
	Te vroeg met een oplossing komen waardoor de klant zich onheus bejegend voelt en	

	elders gaat kopen	
Procesverlieskosten	tijd (manuren) en geen bezetting productiefactoren	tijd (manuren) en geen bezetting productiefactoren
Product	Het product wordt te laat  afgeleverd en de klant wil het daarom niet meer.  Het product komt te vroeg en de klant wenst niet alle tijd die geoffreerd was te betalen	Het product voldoet niet aan de  verwachting van de klant en de  klant wil het niet of bedingt een  korting
Procesverlieskosten	Volledige proceskosten of een  deel daarvan	Volledige proceskosten of een  deel daarvan
Professionaliteit	De medewerker komt niet  professioneel over	De klantbehandeling of de  uitstraling van de

	de klant	medewerker
	De klant wordt onvriendelijk behandeld	komt niet overeen met de perceptie van de klant
Procesverlieskosten	tijd (manuren) en geen bezetting productiefactoren	tijd (manuren) en geen bezetting productiefactoren

---

Daarnaast zijn er nog de kosten verbonden aan het zoeken naar de schuldige, het zoeken naar de fouten, waarbij dikwijls het hele proces opnieuw wordt doorlopen. Tevens zit hier ook de grootste valkuil, er worden controles ingebouwd die meestal weer een nieuwe niet productieve stap betekenen. Daardoor stijgen de kosten weer, alleen maar door het verhogen van de procesverlieskosten. Procesverlieskosten komen overal voor, in iedere organisatie. Ze ontstaan omdat mensen nu een maal fouten maken en omdat mensen graag processen beheersbaar houden. Vaak zijn met de beste bedoelingen niet productieve stappen toegevoegd, waarvan niemand de reden meer kent. Daarom is het moeilijk ze te herkennen. Een eenvoudige methodiek om niet productieve stappen te onderkennen gaat als volgt. Teken het proces in detail uit en ga gesprekken aan met de mensen die het proces uitvoeren. Vraag aan iedereen of hij met de output (het product) van de stap die vóór de eigen processtap is uitgevoerd zijn werk naar behoren kan doen. Is dit het geval dan is de voorgaande processtap niet productief.

## Werken met het P8 model

Het P8 model geeft inzicht in klantgerichtheid en de effectiviteit van processen. Met behulp van eenvoudige onderzoeken kunnen de elementen van het model worden ingevuld. Volstaan kan worden met een plus (+) teken of min (-) teken, omdat 90% goed wel als goed mag worden gerekend, maar alles wat minder is gewoon voor verbetering vatbaar is. Door de twee meest negatieve elementen in het model aan te pakken kan al een geweldige verbetering worden gerealiseerd. Deze verbetering bestaat op de eerste plaats uit een daling van de kosten, omdat de procesverlieskosten zullen afnemen. Aan de andere kant zal de klanttevredenheid toenemen, waardoor het aantal actieve positieve referenten zal toenemen. Daardoor zal mogelijk het aantal klanten toenemen wat weer een omzetverhoging tot gevolg heeft. Zo snijdt het mes aan twee kanten, kosten verlaging en omzet verhoging. Dus stijging van de winsten. Voordat echter aan de slag wordt gegaan moet bedacht worden dat dit soort verbeteringstrajecten vaak intensieve veranderprocessen zijn. Een goede strategie is voor het welslagen van deze projecten zeer belangrijk. Begeleiding door ervaren verandermanagers is vaak, zeker in de start, noodzakelijk. Maar dan is een goed resultaat ook wel gegarandeerd.

## **Ad de Beer**

Ad de Beer is auteur van het boek “Klantgericht veranderen”. Ook is hij eigenaar het F-ektief Business Development Group BV. ([www.f-ektief.nl](http://www.f-ektief.nl)) Hij is per mail bereikbaar op [info@f-ektief.nl](mailto:info@f-ektief.nl).

*En de rest*

## **De commissie Bakker.**

De commissie Bakker, die door dit kabinet is ingesteld om met aanbevelingen te komen voor de arbeidsmarkt problematiek zal vandaag aan de regering rapporteren.

Het is inmiddels een publiek geheim dat de commissie voor zal stellen de pensioenleeftijd te verhogen naar 67 jaar en de ontslagwetgeving in zijn geheel af te schaffen. Indien een werkgever een medewerker wil ontslaan, dan moet hij hem (of haar) 6 maanden doorbetalen en daarbij de medewerker helpen een nieuwe baan te vinden. Bedrijven zouden dan beter hun best doen om overtollige medewerkers elders te gaan plaatsen om zo de kosten van het doorbetalen te kunnen besparen.

De eerste vraag die rijst is of deze coalitie dit voorstel over gaat nemen. Eerder al bleek dat met name Bos een beetje op de McKinsey toer, de commissies die hij instelt moeten wel met een advies komen dat hij heeft geformuleerd. Dat bleek al bij de rapportage over de beleggingspolissen. Daarnaast is het maar de vraag of de achterban van Bos gelukkig is met dit advies. En om verder verlies van zetels te beperken zal Bos weer graag zijn oren naar de achterban laten hangen.

Het is dan ook niet onvoorstelbaar dat het kabinet de commissie Bakker terug gaat sturen om het huiswerk over te doen. Niet omdat het advies niet goed is, maar vanwege partijpolitieke redenen. Met als resultaat dat werkgevers, maar ook potentiële werknemers met de gebakken peren blijven zitten.

Zou het niet beter zijn om ontslag gewoon over te laten aan werkgevers en werknemers? We komen er samen toch wel uit? De angst voor Amerikaanse taferelen is ongegrond, de Nederlandse werknemer is mondig genoeg.



Of laten we het toch maar weer over aan een overheid die niet verder komt dan het instellen van werkgroepen en commissies, maar geen besluit durft te nemen vanwege partijpolitieke overwegingen? Terwijl ook deze commissies veronderstellingen poneren waar elk zinnig mens meteen een spontane lachbui van krijgt. Want geloven ze nu echt dat werkgevers hun best gaan doen om mensen te plaatsen? Gewoon uitbetalen, want 6 maanden is, inclusief de opzegtermijn, een goedkope oplossing, veel goedkoper dan het ABCtje dat de kantonrechter nu hanteert.

## Kwaliteit

De afgelopen dagen werd ik een paar keer geconfronteerd met het begrip kwaliteit. Eerst viel mijn oog op een blog in HRlog, waar een blogger zich afvroeg hoe het zat met de kwaliteit van recruitment. Hij vroeg zich af of de kwaliteitssystemen als ISO, INK, 6 Sigma van toepassing konden zijn op recruitment.

Een dag later kwam mijn vrouw, die leiding geeft aan een team medewerkers bij een grote Japanse multinational klagen dat de kwaliteitsmanager hun erop gewezen had dat ze niet volgens de procedures werkten, wat wel klopte, maar de methodiek die gebruikt werd was wel veel minder gevoelig voor fouten. De leiding van de afdeling kwam later vertellen dat de beschreven methodiek moest worden gebruikt: “Omdat het management dat zegt...”

Vandaag vond ik tussen het blauw van de belastingdienst, dat aangeeft dat het kwartaal weer om is, een aankondiging voor een “Basistraining Kwaliteitsmanagement in de ICT”. Vanwege mijn vooroordeel over de ICT genoeg redenen om eens naar de inhoud te kijken. En jawel, daar waren ze weer, ISO, INK, 6 Sigma.....

In het programma: wat is product kwaliteit? Wat is Proceskwaliteit? Een opsomming van modellen.

In al deze voorbeelden werd geen één keer verwezen naar de klant, terwijl naar mijn mening de enige indicator voor kwaliteit “klanttevredenheid” is. Vooral in een training voor de ICT had ik toch wel een dagdeel gewijd aan de klant nuttig een aangenaam gevonden, maar nee, niks.

In een eerder blog verhaalde ik al over de 5 P's van klanttevredenheid. De drie items, Probleemoplossing, Professionaliteit en Product (Dienst) die allen weer gemeten worden op Perceptie en Punctualiteit.

Als een bedrijf zich richt op productkwaliteit, dan vergeet men makkelijk de beide andere elementen, die ook nog eens veel belangrijker zijn. Klanttevredenheid en daarmee kwaliteit gaat veel verder dan een product alleen. Een pak koffie DE Roodmerk kan ik overal kopen, maar ik haal het wel in de winkel waar ik me op mijn gemak voel, waar ik niet wordt opgehouden door hordes kakelende moedertjes, waar voldoende voorraad is en waar de kassa's een snelle doorstroming verzorgen. Overigens voor de meelezende grootgrutters mogelijk een idee? Een paar uurtjes per week de winkel open voor mensen die snel willen shoppen, dus een verbod op kakelend de paden verstoppert? Ik ga dus naar winkels die me dat kunnen leveren, die zijn ingericht op mijn stijl van altijd haasten.

Even terug naar dat product, want een product (of een dienst) is de output van een proces. Een goed proces voldoet aan de laatste twee P's. Het is perfect en het is productief.

Perfect wil zeggen dat het proces geen rework bevat. Rework is iets doen wat al eerder is gedaan. Omdat het, bijvoorbeeld, de eerste keer niet goed was. Rework komt vaak voor. Ik ben er nu druk mee, iedere typo die ik maak moet ik overdoen. De klanten van de belastingdienst weten maar al te goed wat rework is, iedere keer dezelfde gegevens aanleveren, soms zelfs twee keer als de fiscus de boel weer eens kwijt is. Uit onderzoek is gebleken dat gemiddeld 33% van de tijd in een administratieve omgeving wordt besteedt aan rework! Dat wil dus zeggen dat ieder uur ruim 20 minuten aan rework wordt besteedt!

Productief wil zeggen dat er in een proces of processtap waarde wordt toegevoegd. Er zijn hele processen die totaal geen waarde toevoegen aan de producten of het bedrijf. Wij vonden een keer bij een bedrijf een afdeling met 16 man die de hele dag bezig waren met het verzamelen van gegevens, die gegevens netjes verwerkten en dan in lijvig rapport aan alle managers stuurden, waarna die managers dat boek meteen in het vierkante archief deponeerden. Pure verspilling dus.

Door processen te optimaliseren kan een geweldige besparing worden gerealiseerd. Maar ook kan het imago van een bedrijf of organisatie verbeterd worden. Klanten hebben namelijk ook een perceptie van de kwaliteit van de processen. Als een klant van een gemeente tijdens het lange wachten op een gesprek met een ambtenaar wel 10 keer dezelfde ambtenaar met dezelfde map onder zijn arm dezelfde route ziet afleggen, dan heeft hij al snel het idee dat er sprake is van rework. De ontevredenheid die al geïnitieerd was door de niet punctualiteit zal alleen maar stijgen.

Dat procesoptimalisatie zijn vruchten afwerpt blijkt wel uit de projecten die bij Toyota worden uitgevoerd. Door continue bezig te zijn met procesoptimalisatie wordt daar jaarlijks een rendementsverbetering van 15% behaald. Jaar in, jaar uit.

Als kwaliteit gedefinieerd kan worden als “Het leveren van producten die niet terugkomen aan klanten die wel terugkomen” dan mag het duidelijk zijn echte kwaliteit niets anders is dan klanttevredenheid.

Klanttevredenheid die wordt gerealiseerd door aandacht te geven aan alle 8 P's van het P8 model. Daar is geen instrument als INK, ISO, EFQM, 6 Sigma of wat dan ook voor nodig. Kwaliteit is namelijk een attitude van U en uw medewerkers, niks meer en niks minder.

## De ICT heeft een SOA.

Als we het woord, of beter de afkorting, SOA horen dan krijgen we allemaal een vreemd gevoel in de buik en kijken we de bringer van de boodschap aan met een enigszins verwijtende blik. Maar bij sommige mensen gaan bij het woord SOA plotseling de ogen blinken, de oren rechtop staan en komt het lichaam in een zekere staat van opwinding. We hebben het niet over de GGD artsen, maar over ICTers, want opnieuw is deze vakgroep erin geslaagd een woord de wereld in te gooien dat bij de “normale” mensen een heel andere betekenis heeft. Ze hebben het dan over Service Oriented Architecture, het nieuwste speeltje waarmee de ICT opnieuw meent de wereld te kunnen verbeteren.

Ook blijkt opnieuw dat het merendeel van de implementaties van SOA's mislukt en Techworld heeft daar een mooie analyse van gemaakt. Ze noemen enkele redenen waarom implementaties van SOA mislukken:

1. ICTers zijn niet in staat om de toegevoegde waarde van SOA uit te leggen aan klanten. Proberen ze het dan vervallen ze in technisch jargon en maken de fout dat ze het systeem vanuit de technische kant benaderen. Er wordt dus vanuit de techniek gewerkt en niet vanuit het probleem van de klant
2. De impact op de organisatie wordt onderschat. Omdat teveel vanuit de techniek wordt gedacht wordt het belang van de Human Factor zwaar onderschat. Omdat de ICTer zelf verrukt is over de techniek, spiegelt hij dat ten onrechte op de gebruikers, die er vaak niets van moeten hebben. Het gedrag van de ICTer versterkt de weerstand tegen verandering zelfs.
3. Er zijn geen sponsors op top level management. Top management bemoeit zich te weinig met ICT omdat ze het jargon niet kunnen volgen. Ze delegeren het project naar een lager echelon, waardoor sponsorship voor het project ontbreekt. ICTers communiceren te weinig met het topmanagement omdat ze “een andere taal

spreken”. ICT zou er goed aan doen de taal van het management te leren.

4. Men wil de implementatie goedkoop doen. Goedkoop is vaak duurkoop. Om het project goedkoop te verkopen wordt in de offerte belangrijke zaken weggelaten, later wordt de klant met extra kosten geconfronteerd en weigert hij die te accepteren.
5. De ICTer heeft de juiste skills niet voor de implementatie. Een overdosis aan misplaatst zelfvertrouwen is funest.
6. Projectmanagement ontbreekt
7. Men beschouwt SOA als een project en niet als een architecture. Architecture vereist verschillende vaardigheden en disciplines. Te vaak denken ICTers dat ze alle wijsheid en vaardigheden in pacht hebben, waardoor een suboptimaal effect wordt verkregen.
8. De complexiteit wordt onderschat. Tja, eigenlijk een vervolg op de vorige punten.

Wat is er nieuw? Eigenlijk niets, de geschiedenis herhaalt zich. De ICT sector vervalt opnieuw in de oude fouten. Waarom leert men niet van de oude fouten?

Geconstateerd mag worden dat de ICT-er dol is op alles wat nieuw is, een grenzeloos vertrouwen heeft in het eigen kunnen, wat doorgeslagen is in arrogantie. Misschien ligt daar wel de belangrijkste les voor de ICTers. Om de kwaliteit van de ICT sector tot een aanvaardbaar peil te brengen is de hulp van niet lineair denkende disciplines nodig.

## Waarom slagen de echte ondernemers?

Uit diverse studies blijkt dat echte entrepreneurs bepaalde eigenschappen bezitten. Winstbejag of rijkdom zijn van ondergeschikt belang. Vaak hebben ze handicaps of zware tegenslagen moeten overwinnen.

Richard Branson heeft in 35 jaar zijn bedrijf Virgin uitgebouwd tot een bedrijf dat wereldwijd actief is en Branson is een van de rijkste mannen van de wereld. Branson is dyslectisch en kon daardoor moeilijk leren. Hij heeft ook nooit hoger onderwijs gevolgd.

“Op school kon ik vaak de examens niet maken” vertelt hij. “toen ik 15 was verliet ik school en besloot om op een eerlijke manier geld te gaan verdienen”.

Zijn eerste twee bedrijven mislukten, maar sinds dien heeft hij veel succesvolle bedrijven opgericht.

Sunil Mittal, een Indiër, groeide op in India terwijl zich daar een communistisch systeem ontwikkelde.

Volgens Mittal was het te danken aan het einde van de planeconomie in 1992 dat zijn Barhi Groep kon uitgroeien tot het op een na grootste bedrijf in India. Met een startkapitaal van 35 miljoen bouwde hij een telecomgigant met momenteel 30.000 medewerkers.

Wat drijft mensen ertoe om ondernemer te worden? Voor de een is het de vrijheid, voor een ander de wens om rijk te worden. Brent Goldfarb, hoogleraar bij de Universiteit van Maryland, stelt dat de meeste entrepreneurs nooit rijk worden, de meesten verdienen zelfs minder dan wanneer ze voor een baas zouden werken.

De echte entrepreneur heeft daar geen probleem mee. Ze hebben een missie, een doel, een visie, die ze in loondienst niet kwijt kunnen. De

echte ondernemer gaat voor zijn (of haar) droom en daarbij is geld van ondergeschikt belang.

Donald Trumo, de zeer succesvolle vastgoed handelaar, zegt dat een echte ondernemer passie heeft, groot denkt, constant bezig is nieuwe informatie te absorberen, leert wat onderhandelen is en er plezier in heeft met mededingers te strijden.

Mensen die op zoek zijn naar snel geld mislukken vrijwel altijd. Mensen die vanuit een visie en de wil om zich te onderscheiden een bedrijf opstarten en bereid zijn daar dag en nacht mee bezig te zijn, slagen als ondernemer, al worden de meesten er niet rijk van



## Helpt Positief Denken Echt?

Het was een hype. Benninga trok er volle zalen mee, Ratelband werd er de nationale clown door. Positief denken. Recent maakte het boek en de film “The Secret” in ieder geval Rhonda Byrne rijk. Het is de vraag of er naast de verkondigers van de boodschap ook anderen het eeuwige geluk, de rijkdom of het succes bereiken door positief te denken. Of hebben de “neezeggers” het gelijk maar aan hun zijde?

Ik ben ervan overtuigd dat het toch werkt. Niet zoals het zo aangrijpend in “The Secret” wordt verteld. Niet dat iedereen over gloeiende kolen kan gaan wandelen en ook niet als je iedere morgen met een stralende lach tegen de spiegel zegt “Hallo Tijger, ik hou van jou”.

Maar is het niet zo dat we perfect aanvoelen dat een partner, een collega of een willekeurige voorbijganger een rothumeur heeft? Of juist een blakend goed humeur? Het is aangetoond dat een slecht humeur andere hersengolven opwekt dan een goed humeur. Het is dan ook aannemelijk dat onze gedachten een invloed zullen hebben op onze omgeving.

Maar leiden positieve gedachten ook tot een positief resultaat?

Als we in staat zijn om het doel dat we ons stellen in een beeld om te zetten, met andere woorden het te visualiseren, is ons brein, dat visueel is ingesteld, in staat het scherp op te slaan. We denken namelijk in beelden, woorden zijn slechts hulpmiddelen om deze beelden te vormen.

Als we bijvoorbeeld aan een rode auto denken, dan vormt zich al snel een beeld van deze auto in onze hersenen. Als we een boek lezen dan zien beelden die bij het verhaal horen. Als we naar een verslag luisteren van een sportwedstrijd, dan krijgen we daar beelden bij.

Het is echter niet mogelijk om een beeld te vormen van wat we niet willen, omdat ons brein “niet” niet in beelden kan omzetten. Als u nu

wordt gevraagd niet aan groen te denken, gaat u juist aan groen denken toch?

Dat is het concept van positief denken. Probeer in plaats van een negatieve gedachte een positieve gedachte te plaatsen. Denk bij een reorganisatie niet “misschien gaan ze me wel ontslaan”, maar “ik wil niet ontslagen worden”. In het tweede geval zal uw brein u aanzetten tot acties die gericht zijn op positieve acties, terwijl de eerste gedachte u futloos zal maken. Focus op wat u wilt in plaats van focussen op wat u niet wilt.

Een andere optie om negatieve gedachten te verdrijven is te denken aan wat je wel wilt. “Ik wil een andere baan”, “Ik wil een nieuwe klant binnenhalen”, “Ik wil voor mezelf beginnen”. Omdat uw brein deze woorden omzet in beelden, zal het gaan proberen deze beelden waar te maken.

In het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw legde Napoleon Hill de basis voor het positieve denken met zijn boek “Denk Groot en Wordt Rijk”. Voor wie dat boek nog niet heeft gelezen een aanrader. Hoewel in “The Secret” wel enkele aardige punten worden aangehaald, zijn de uitgangspunten van dat boek verkeerd. Positief denken is goed, het helpt. Maar alleen als haalbare doelen worden nagestreefd. De intentie van “The Secret” was primair eigenbelang van de auteurs. Ze richtten zich vooral op de kleine groep mensen die materiële rijkdom nastreven met een minimale inspanning. Dezelfde mensen die gevoelig zijn voor de verlokkingen en valse beloftes van de piramide verkoop schema’s (MLM).

Als u succes nastreeft zonder de focus op materiële rijkdom, dan helpt positief denken u op weg. Vorm een beeld van je toekomst, het doel waar je voor gaat. Focus op dat doel, dan is de kans dat dat doel bereikt wordt reëel. Pas daarna komt succes en nog veel later, voor een enkeling, materiële rijkdom.

## **Ben ik nu zo slim of.....**

Je ziet ze regelmatig verschijnen bij Business Clubs, klantenavonden en congressen, de voetbalcoaches die komen vertellen hoe teamgeest kan worden gecreëerd. Jaren terug Barry Hughes en meer recent Co Adriaanse, Louis van Gaal en Foppe de Haan.

Maar is het wel zo dat deze mannen ons iets kunnen leren? Misschien is het wel andersom en kunnen wij deze mannen wat leren.

Foppe de Haan faalde in de strijd om Olympisch goud en legt de schuld nu nadrukkelijk bij Drenthe en Sno die hij gebrek aan teamgeest verwijt. Van Gaal kreeg AZ niet aan het spelen en riep hard dat die jongens maar eens moesten gaan bewijzen dat ze “Van Gaal waard zijn”. Adriaanse kreeg AZ aan het voetballen (en ook Willem II eerder), maar kon de geest niet vasthouden.

Nu kan als excuus worden aangevoerd dat voetbalcoaches moeten proberen een stelletje ego's die overlopen van testosteron en adrenaline, iets waar we in bedrijven maar sporadisch last van hebben. Het succes van de vrouwensporters op de Olympische spelen kan wellicht worden verklaard dat deze meiden zeker geen last zullen hebben gehad van een overdosis testosteron, al zal de adrenaline spiegel wel hoog zijn geweest.

Als we voetbal even semiwetenschappelijk bekijken dan valt meteen op dat het spel met 11 gespeeld wordt. Een probleem, want als we de literatuur erop na slaan dan zien we dat de optimale omvang van een team ergens tussen de 5 en 8 deelnemers ligt. Dat er maar moeilijk teamgeest is te kweken in een elftal is dus goed verklaarbaar, zeker als meegenomen wordt dat de totale selectie vaak 18 of meer spelers betreft. Zou het dus niet beter zijn om meer dan een team het veld in te sturen? Een team van 5 verdedigers en een team van 6 aanvallers? Of 6 verdedigers en 5 aanvallers? Teams die elkaars leverancier en klant zijn en als doelstelling

hebben foutloos te leveren aan elkaar. Bij Toyota heel gewoon, waarom zou het in de sport dan niet kunnen?

En nu we het toch over Toyota hebben. Lean manufacturing is, naast self managing teams, een van de hoofddoelstellingen van het Toyota systeem. Probeer steeds met minder resources meer te bereiken. Wordt bij voetbal een speler het veld uitgestuurd, dan breekt de paniek los. Te weinig man, terwijl er juist meer ruimte komt op het veld. Als op de trainingen gewerkt wordt aan het spelen met 10 of misschien zelfs 9 spelers, dan heeft een ploeg steeds het voordeel van één of twee spelers meer op het veld. De dodelijk elleboog kan dan zelfs een voordeel opleveren. Lean and mean, ook daar zit een les in voor het voetbal.

Nog een randverschijnsel bij het voetbal zijn de heren Smeets en Van Gelder. Beide schnabbelen, als ze geen snoepreisje maken op kosten van de NOS (onze centen dus), ook bij in Public Speaking. Ook over sport en de link naar bedrijven. Smeets is een meester in het stellen van vragen die zijn eigen visie moeten bewijzen. Zo wist hij tijdens zijn verblijf in Peking onze gouden roeidames te verrassen met de vraag of ze ook vriendinnen waren. Want, zo denkt Smeets, zo hoort dat toch. Teams en vriendschap gaan samen. Niks is minder waar. Collegialiteit en vriendschap zijn heel verschillende zaken. Met een vriend deel je lief en leed, met een collega probeer je een doel te bereiken, een doel waar je samen achter staat. Een doel waarvoor je eigenbelang even in de wacht zet.

En juist daar is te les voor al die voetbalcoaches te halen. Geef de mannen een doel, leer ze zichzelf weg te cijferen voor dat ene doel. Als Van Basten dat had weten te realiseren, dan hadden “we” van de russen gewonnen. Dan had Suarez zaterdag die bal aan Huntelaar gegeven. Had Foppe dat gedaan, dan had hij nu geen ruzie met Sno en Drenthe. Had Van Gaal dat gedaan, dan was AZ wellicht kampioen geworden.

Mensen kunstjes leren, loopbewegingen en patronen in een team trainen. Allemaal leuk, maar als je vergeet een doel neer te zetten en iedereen weet

achter dat doel te krijgen, dan komt er zelden of nooit een goed resultaat!  
Dat kunnen voetbaltrainers nog leren van het bedrijfsleven. Andersom is er weinig aan kennis over te dragen.

## De lege huls

De Telegraaf kopt, de andere kranten zetten het wat verder op, maar naar het schijnt is ere en akkoord over het ontslagrecht.

De aloude truc van de politiek heeft gewerkt zo schijnt het. Verhoog de belasting met 10% en verlaag die verhoging met 50% en vertel dan trots dat je de belasting hebt verlaagd, maar vraag wel wat in ruil daarvoor.

Dit kabinet, dat de geschiedenis in zal gaan als het meest slagvaardige kabinet als het om belastingverhogingen gaat, heeft het weer geflikt. Dreigen met een verhoging van de BTW waardoor de WW kon worden afgeschaft. De BTW niet door laten gaan, ogenschijnlijk een geste van Bos, maar in feite omdat de EG deze verhoging verbood, en toch de WW premie afschaffen. In ruil daarvoor enige actie van de sociale partners. Handjeklap dat zo doorzichtig is als het kristal van mijn schoonmoeder, maar waar toch iedereen weer juichend intrapt.

Het resultaat? Geen enkele aanpassing van het ontslagrecht alleen wordt het “Gouden Mes in de Rug” gemaximeerd voor mensen met een inkomen van de 75.000 euro en meer tot maximaal één jaarsalaris!

Als bedacht wordt dat deze groep zelden langer dan 4 tot 6 jaar in dienst is, dan is meteen al te zien dat het om een non-oplossing gaat, een zinloze regel.

Neem daarbij dat iedereen die in deze salarisklasse valt in zijn arbeidsovereenkomst een afkoopsom kan laten opnemen en dat vooral het topmanagement vaak buiten de CAO valt, dan zien blijft er weinig over van deze overeenkomst.

Op nieuw een fraai staaltje windowdressing van een overheid die totaal vervreemd is van de maatschappij. Het werkelijke probleem, de rechteloosheid van vooral de flexwerkers, wordt hierdoor niet opgelost,

alleen maar verergerd en dan kan de sociale partners kwalijk worden genomen.

## De nieuwe economie?

Omdat de kredietcrisis momenteel het nieuws beheerst en de ene deskundige na de andere zijn verhaal doet, kan ik niet achterblijven. Niet dat ik deskundig ben op economisch gebied, daar moet je echt andere mensen voor hebben.

Het ingrijpen van de Benelux overheden bij Fortis doet vermoeden dat Fortis meer te lijden had van de kredietcrisis (of beter de bankcrisis) dan dat het management van die bank ons wilde doen geloven. Of toch niet?

Dat er sprake was (en is) van paniek, dat is duidelijk. De ene onheilsprofeet is nog niet klaar met zijn voorspelling of de volgende staat het komende armageddon al weer te verkondigen. Als kuddevee en lemmingen rennen de mensen naar de flappentapper om hun tegoeden op te nemen en weer aan de oude vertrouwde sok toe te vertrouwen. Wat bewijst dit? Naar mijn mening alleen dat economie geen mathematische wetenschap is, maar een menswetenschap. Ik denk niet dat er ergens een economisch model is, dat deze situatie heeft voorspeld. Tja, mensen zijn nu eenmaal onvoorspelbaar.

Maar er zijn ook mensen die menen garen te kunnen spinnen uit de crisis. Oude progressieveilingen die uit gewoonte het kapitalisme verdoemen, menen dat het einde van het kapitalisme, ooit voorspelt door Marx, nakend is en verkondigen dat luid aan iedereen die het horen wil. Niets meer dan een groep verkenners in de nacht, luid zingend en schreeuwend, niet om hun moed te tonen, maar om hun angst te verbergen. Immers, ook zij zien dat de grotere, sterke, banken nu voor een luttel bedrag hun concurrenten kunnen opkopen. Het is uitverkoop, voor een schijntje kan iedereen aandelen met een intrinsieke waarde van €10,-- euro of meer kopen voor minder dan de helft van de prijs. De grote winsten liggen voor het oprapen.



Waarom anders neemt Wouter Bos, die nooit een besluit neemt, na niet eerst vijftien commissies onderzoek te hebben laten doen, nu binnen 12 uur een besluit om zomaar 4 miljard te gaan besteden? Omdat ook hij ziet dat er een cashcow voor de overheid klaar ligt, groter dan alle belastingverhogingen die hij inmiddels heeft weten door te drukken. Die 4 miljard wordt in enkele maanden tijd 10 miljard, probeer dat maar eens te bereiken door de accijnzen op bier te verhogen of een snacktax in te voeren!

Ja, een nieuwe economische orde ontstaat. De machtige multinationals worden nog machtiger. De invloed van de politiek neemt af, de macht van het grote geld groeit. Overheden zijn speelbal van deze geldmachines, die de overheden uitspelen voor het eigen gewin.

Komt er een einde aan de graaicultuur? Ik denk van niet, want de bankiers die nu voor een paar centen een investering doen die zichzelf in enkele maanden veelvoudig terug zal betalen, zullen echt wel met hun handje open staan als straks de prijzen worden uitgedeeld.

Het nieuwe economische landschap zal bestaan uit een beperkt aantal machtige banken die de wereldeconomie strak in hun greep hebben. Overheden lopen braaf aan het lijntje van deze wereldomvattende conglomeraten, het kapitalisme viert hoogtij.

Tja, opnieuw blijkt dat mensen die rationeel handelen in emotionele tijden aan het langste eindje trekken. En dat moeten we Wouter Bos wel meegeven, al zal hij later terugkijken naar het slagveld met een gevoel dat Pyrrus ook ooit had.

## Depressie en recessie

Het lijkt erop dat bijna niemand meer vrolijk wordt van het gedoe op de beurzen. Voor economen is het een moeilijke tijd. Alle economische wetten en rekenmodellen kloppen van geen kanten meer. Voor de media gouden tijden, de oplage van kranten stijgt, de nieuwsprogramma's trekken meer kijkers dan ooit. Maar deze tijd is op de eerste plaats een echt walhalla voor psychologen. De enige wet die nu geldt is namelijk de wet van de mens als kuddedier.

Pessimisme is een vreemd iets. Het breidt zich niet alleen uit als een olievlek, zonder dat er maar iets is wat het kan stoppen. Maar het versterkt zich ook. Maar er is slechts een klein incident nodig om het totaal te doen verdwijnen.

Wat is dat kleine ding? Niemand weet het. Ingrijpen van de overheden, iets wat we bijna iedere dag zien gebeuren op de beurs, is voor de raspessimist opnieuw een bewijs dat het slecht gaat. Verkopen dus, verlies nemen, even slikken en weer doorgaan. Tja, hoe kan een staatsman die eerder door middel van kontendraaien steeds weer onder eerdere toezeggingen uit wist te komen, nu opeens betrouwbaar zijn? En zo weet de pessimist steeds nieuwe bewijzen te zoeken voor zijn negativisme. Hij heeft geen bewijzen nodig, nee, de selffulfilling prophecy bewijst zijn gelijk.

Eerder dit jaar zag ik hetzelfde gebeuren bij mijn kluppie Willem II. De laatste jaren bengelden we ergens tegen of in de onderste regionen van het rechter rijtje. De doemdenkers hadden het grootste woord op de supporterssite Tilbo.com. Het bestuur was niks waard en de trainer nog minder. Spelers die werden gecontracteerd waren nog waardelozter dan de spelers die vertrokken, tenzij dat vertrek weer werd gezien als een vlucht naar een betere club. Degradatie en een jarenlang verblijf in de Jupilerleage was het lot. Sommigen zagen zelfs al een teloorgang richting amateurvoetbal als de enige optie.

Dit terwijl de feiten anders waren. De club is als een van de weinige BVO's financieel gezond. Heeft een aardige selectie met veel talentvolle jeugd. Een trainer met inzicht in het spel en een bestuur dat er alles aan doet de club naar een hoger plan te krijgen.

De eerste wedstrijd van het seizoen was tegen Ajax, de gedoodverfde kampioen. Voor de wedstrijd stond Hugo Walker een interview met Van Basten te houden en ik maakte daar snel een foto van. Een supporter vroeg me waarom ik een foto maakte van Van Basten. "Omdat hij binnenkort zware kritiek krijgt, te meer omdat hij vandaag zijn eerste verliespartij gaat meemaken" blufte ik. "Nou dan gaan we ervoor".

Het is bekend, na een 0-1 ruststand, kwam die supporter naar me toe en hij riep: "het gaat echt geweldig, we gaan winnen". Het werd inderdaad 2-1.

Het sentiment op Tilbo sloeg om in een optimisme dat ongekend was. Het straalde uit naar de spelers die een week later aartsrivaal NAC in Breda op de pijnbank legden. Het aantal mensen dat gelooft dat "Wij" degraderen is geminimaliseerd. Je hoort ze niet meer.

Het vreemde is dat de sfeer eigenlijk omsloeg bij een achterstand. Was het omdat er strijd werd geleverd? Was het omdat het "slechts" 0-1 was? Niemand weet het. En dat maakt optimisme al even ongrijpbaar als pessimisme.

Bij de beurzen is het wachten op zo'n moment. Een moment dat niet te regisseren is. Een moment dat niemand kent.

Komt dat niet, dan zullen op een gegeven moment de aandelen allemaal in handen zijn van rasoptimisten, die de maanden daarna geweldige winsten zullen kunnen bijschrijven. Want als we eens puur rationeel naar de beurs kijken en we zien koers winst verhoudingen van 25 tot 30% (dus voor iedere euro die een aandeel waard is 30 eurocent dividend) dan is dat alleen al meer dan reden genoeg om in te stappen.

Maar ja, mensen zijn en blijven onvoorspelbaar, hoe hard de economen ook proberen wetmatigheden te vinden. Dat maakt het werken met mensen nu juist zo leuk.

## Tips om de recessie de baas te zijn.

1. Zorg voor flexibiliteit in uw personeelsbestand. Maak optimaal gebruik van detacheringen en uitzendkrachten.
2. Maak een lijst van de kerncompetenties die nodig zijn om te kunnen functioneren. Koppel deze lijst een medewerkers en bepaal welke medewerkers noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van uw bedrijf.
3. Repareer het dak als de zon (nog) schijnt. Stel reparaties niet uit.
4. Laat een externe deskundige uw bedrijf doorlichten. Een quick scan legt risico's haarfijn vast. Externe mensen zijn niet "besmet" met de rituelen die U normaal vindt, maar eigenlijk tegen u werken.
5. Aarzel niet om externe hulp te halen, het tapijt waar je op staat kun je niet oprollen. De kosten van een goede externe adviseur betalen zich altijd meervoudig terug.
6. Laat u niet beïnvloeden door pessimisten, ken uw markt en uw kansen.
7. Blijf uniek waar u uniek bent, kopiëren van anderen leidt nooit tot betere resultaten dan die ander.
8. Raak niet in paniek, angst is een slechte raadgever. Na regen komt zonneschijn, ook in zaken. Blijf rustig en kijk rationeel naar uw kansen.
9. Maak van bedreigingen kansen.
10. Denk aan de investerings paradox. Investeren is het belangrijkste als het het moeilijkst is.
11. Maak betalingsafspraken met uw leveranciers, ze lenen u makkelijker geld, bijvoorbeeld door de betalingstermijn te verruimen, dan de banken.
12. Bespaar niet op zaken die uw core business raken. Er zijn voldoende posten waar een besparing makkelijker te realiseren is.

## **Sla munt uit de crisis!**

Nu iedereen, nou ja bijna iedereen, meent dat we in een ernstige crisis zitten, is wel handig om een paar tips te geven om sterker uit deze crisis te komen.

Lang geleden ben ik mijn loopbaan begonnen in de zorg. Ik werkt op een laboratorium waar, ondermeer, bepaald werd of bloed geschikt was voor een transfusie naar een patiënt. Als er sprake was van een ongeval of een uit de hand gelopen operatie ontstonden zo nu en dan crisisachtige situaties. In dat soort situaties bestonden drie heilige regels:

1. Praten niet schreeuwen
2. Lopen, niet rennen
3. Draag altijd je witte kleding.

Kortom, versterk de paniek niet, verminder de paniek, straal professionaliteit uit.

Als ik naar de reacties op de huidige kredietcrisis kijk dan zie ik toch weinig terug van deze regels. Iedereen, vooral de “deskundigen” schreeuwen om het hardst, de politici rennen als kippen zonder kop en nemen totaal ondoordachte besluiten en niemand laat door zijn gedrag zien dat hij de expert, de professional is.

Uiteraard is dat schreeuwen en snel besluiten echt macho en mogelijk is het daar de dames en vooral heren om te doen. Wouter Bos voelt zich, door te rennen, de redder van het vaderland, maar de eerste conflicten veroorzaakt door zijn paniekerige handelingen dienen zich al aan. De zogenaamde experts schreeuwen dat een opleving van de beurs alleen maar een “dead cats bounce” is, waarmee ze de paniek alleen maar vergroten en daarmee hun voorspelling doen uitkomen. Links georiënteerde politici schreeuwen dat er een einde moet komen aan de graaicultuur en de hoge beloningen in de bank- en verzekeringswereld.

Ondertussen zijn de echte experts, zoals Buffet, druk doende om in alle stilte en rust vele aandelen voor bodemprijzen in te kopen. Zitten slimme bankdirecteuren rustig te loeren op goedkope en zeer lucratieve overnames, die hen waarschijnlijk bonussen zullen opleveren waar iedereen schande over zal spreken. In rust en stilte werken de echte professionals aan een nieuwe economische wereldorde, het superkapitalisme, waarbij wereldomvattende multinationals de macht in handen hebben en de natiestaten alleen nog maar in oude atlanten terug zijn te vinden.

Want ze kennen de andere regels ook uitstekend, regels die door de massa in paniek niet worden gerespecteerd.

4. Denk in oplossingen, niet in problemen.
5. Maak kansen van bedreigingen.
6. Maak sterke punten van uw zwaktes.

Maak u zelf deze regels eigen, raak niet in paniek, laat u niet meevoeren met de massa, het is nu de tijd van de grote kansen. Steeds weer blijkt dat de mensen en bedrijven die investeren in tijde van crisis uiteindelijk de enige winnaars zijn.

## **Alleen de toekomst komt er nog aan.**

Vandaag is de eerste dag van de rest van je leven. Wie heeft die spreuk nog nooit gehoord? Waarschijnlijk zijn er talloze tegels gemaakt met deze spreuk en hebben vele agenda's en scheurkalenders deze spreuk meermalen gebruikt.

De toekomst is zeker, hij komt. Hoe hij eruit ziet weet niemand. Een jaar geleden wist ook niemand wat er vandaag zou gebeuren, al roepen nu een paar mensen dat ze “de crisis” en “de recessie” wel degelijk hadden voorspeld. Makkelijk, want als ik nu voorspel dat een hoogconjunctuur aankomt kan ik over 2 maanden, 6 maanden of 12 maanden waarschijnlijk roepen dat ik gelijk had. Zo moeilijk is voorspellen nou ook weer niet.

Nu roepen de voorspellers dat de recessie eraan komt. Die voorspelling baseren ze op statistieken en modellen die overigens nog nooit gelijk hebben gehad. Ondertussen worden er in ons land 300.000 paar schaatsen verkocht, zijn de handelaren in openhaard hout door hun voorraden heen en is er met Nieuwjaar weer 10% meer uitgegeven aan vuurwerk.

Inderdaad, Sony, Philips, JVC, verkopen nog maar nauwelijks Flatscreens, maar komt dat niet omdat we in de zomer allemaal zo'n ding hebben gekocht om de sportzomer kamerbreed te kunnen aanschouwen. Kochten we niet allemaal een nieuwe auto omdat de salarissen zo lekker waren gestegen? Dan zijn er nu eventjes een paar minder nodig toch?

Sommige mensen roepen nu dat we aan de vooravond van een nieuw tijdperk staan. Hoe dat tijdperk eruit ziet hangt vaak weer veel af van de persoonlijke belangen. Links voorspelt een ander economisch systeem, meer aandacht voor maatschappelijk en groen ondernemen. Wishful Thinking dus. MLM organisaties roepen nu nog harder in de inmiddels rookvrije bijeenkomsten in afgelegen zaaltjes van Van Der Valk dat piramideverkoop de toekomst is, waarmee ze mensen die bang zijn voor de recessie weten te ronselen voor hun gewetenloze praktijken. Anderen



roepen dat bedrijven anders georganiseerd zullen worden, het einde van scientific management.

Het is maar de vraag of het allemaal zo'n vaart zal lopen.

Marx voorspelde wel diverse revoluties. Zijn aanhangers Lenin, Stalin, Mao, namen dat een beetje te serieus en probeerden de tijd een handje te helpen door revolutie te prediken en ook de daad bij het woord te voeren, maar de echte revoluties ontstonden spontaan en ongeveer op het tijdstip dat Marx ze had voorspeld. 1968 De Sociale Revolutie. 1996 Het instorten van het communisme. Marx had gedacht dat het Socialisme zou overwinnen, daar zat hij even fout, maar dat is waarschijnlijk te wijten aan de invulling die Lenin, Stalin, Mao en Castro aan zijn filosofie gaven. Deze revoluties zijn allemaal ontketend en volbracht door het sterkste wapen dat we kennen, de gebundelde wilskracht van mensen.

Is er nu sprake van een gebundelde wilskracht van mensen? Nee, angst en onzekerheid overheersen. En angst en onzekerheid leiden altijd tot het zoeken naar zekerheid. En het aloude economische systeem is de enige zekerheid die er is. Het is dan ook niet te verwachten dat we naar een nieuw economisch systeem gaan.

Maar, als de crisis, de recessie of wat er ook aan de hand is, een collectief vertrouwen geeft, een collectieve macht doet ontstaan, dan is er een verandering mogelijk. Individuele belangen overheersen nog te veel om een andere wereldorde te kunnen en mogen verwachten.

## **En toch rest ons alleen maar toekomst.**

@Bianca,

Dank voor je uitgebreide reactie.

Helaas is een verhaal en de film die ervan gemaakt is fictie. Er zijn talloze film gemaakt met dit onderwerp, Back to the Future, The Butterfly Effect. Pas zag ik nog een film met Nicolas Cage, waar de titel me maar niet te binnen willen schieten over een man die ongeveer 2 minuten in de toekomst kon kijken en daarmee een aanslag met een atoombom kon voorkomen.

Teruggaan is de tijd kan alleen maar, als we Einstein mogen geloven, door met een snelheid groter als die van het licht, gaan reizen. En ook dan kunnen we toekomst alleen maar zien, niet beïnvloeden. Ons rest alleen de toekomst.

Iedere seconde hebben we als mens, uitgaande van het gegeven, de veronderstelling, dat alles, dus ook ons leven, eindig is, meer verleden en minder toekomst. Sombor? Niet echt, want het geeft ons de plicht om er nu, in het heden, voor te zorgen dat er toekomst is.

Kan dat door middel van spiritualiteit zoals Tom stelt. Spiritualiteit is afgeleid van Spiritus, ziel. Daar waar enkele decennia geleden wat lacherig werd gedaan over de ziel, staat die sinds de jaren '90 weer midden in de belangstelling. Mensen hebben een ziel en kunnen daarom beziel raken. Bezieling geeft een positieve drive, waardoor de mogelijkheid tot verandering ontstaat. In dat kader kan spiritualiteit, los van het zweverige, worden gezien als een motor voor verandering. Het negativisme dat momenteel de boventoon voert werkt remmend op verandering. Pessimisme werkt verlamdend. Pennington de Jongh stelt dat hebzucht naast angst de reden is van de recessie die komen gaat (hij is er nog niet in Nederland, we zitten op een groei van nul procent). Juist dit

soort stellingen verlammen. Hebzucht hoort bij de mens, de hele geschiedenis zien we overal hebzucht. Alexander de Grote, Caesar, Napoleon, Hitler, de Kerken en religies, zijn allemaal gebaseerd op hebzucht. Dat roei je niet uit, daar moeten we mee leren leven, hoe idealistisch we ook zijn.

Dat probeerde ik te zeggen in mijn betoog. Slechts een collectieve bezieling kan een positieve beweging op gang zetten. Leidt dat tot een ander economisch bestel? Ik weet het niet. Economen hebben in ieder geval weer jaren werk om het verleden dat vandaag wordt gemaakt te analyseren, nieuwe modellen te ontwikkelen die door mensen weer tegen 100 in het uur worden gefalcificeerd.

Worden we bij beweging doodgeschoren? Ik weet het niet. Van Kooten en De Bie schreven een keer in de helaas ter ziele gegane “Bescheurkalender” “Wie zijn kop boven het maaiveld uitsteekt krijgt sterke nekspieren, die hakken ze er niet zomaar zijn kop af”. Verandering vraagt waaghalzen, dat is waar, waaghalzen die hun kop boven het maaiveld uitsteken, wetend dat ze een risico lopen, maar ook wetend dat ze de toekomst vorm kunnen en zullen geven.

Dat is keuze die we hebben, rustig in een hoekje zitten wachten tot de crisis over is, of de nek uitsteken en verandering in gang zetten. De tijd is er rijp voor. De enige vraag die ons rest is “wie wol de Messias zijn?”

Mijn kleine bijdrage is ondermeer de site [www.ikdoenietmeemetderecessie.nl](http://www.ikdoenietmeemetderecessie.nl). Vanuit mijn vakgebied zet ik me in om organisaties te laten beseffen dat het beter is de organisaties op de mensen, de medewerkers aan te passen, in plaats van vruchteloze pogingen te doen om mensen aan te passen aan organisaties. Van daar uit kan ook het besef komen dat ook de maatschappij aangepast moet worden aan mensen. Geef mensen vrijheid en de kans om zich te ontplooiën in plaats van betutteling, verboden en verplichte levensstijlen.

Ik ben benieuwd naar de reacties.

## Verrijking

De Verrijking, zo noemden ze hem, maar ze hebben hem snel weggehaald.

Bij verrijking denken we momenteel als snel aan bankmanagers in strakke krijtstreep maatwerkkostuums, maar jaren lang was het de website waarop onze overheid haar vacatures plaatste. [Www.werkenbijhetrijk.nl](http://Www.werkenbijhetrijk.nl) heet hij nu. Als u het risico nemen beu bent en behoefte heeft om mee te werken aan een politiek correct Nederland, dan is dat “The place to be”.

Maar toch, het begon met Wim Kok. Na enkele jaren met “Paars” gigantische puinhopen te hebben gecreëerd wist de oud vakbondsbestuurder voor zichzelf een aardig commissariaat bij de nu noodlijdende ING te verwerven. Aardig baantje, kost weinig moeite en inzet, je mag een paar keer per jaar lekker koffie komen drinken bij de bank, neemt een sigaartje, want, hoewel iedereen recht heeft op een rookvrije werkplek, commissaris zijn is geen werken toch? Nee, het is verdienen.

Goed voorbeeld doet goed volgen. Na Kok wisten ook Gerrit Zalm en Joop Wijn de weg naar de banken te vinden. Gerrit moest het even doen met de DSB bank, Joop kreeg een aardige functie bij de RABO bank. Maar dankzij Wouter Bos, die honderdduizenden kleine aandeelhouders over het hoofd zag toen hij Fortis overnam, hebben beide heren nu een aardige baan bij, wat al weer voorzichtig wordt genoemd, de ABN AMRO bank. Salaris? In hun aloude functie als ambtenaar of politicus ondenkbaar, maar toch een keer of tig Balkenendenorm.

En als we de namen van beide heren beschouwen, dan zal de lunch die geserveerd zal worden tijdens de vergaderingen ook niet echt getuigen van armoede.

En ook Frank de Grave heeft de weg naar banken gevonden, hij volgt Zalm op bij de Dirk Scheringa Bank (wat een ego moet je toch hebben om

een hele bank naar jezelf te vernoemen). Frank wordt dus medeverantwoordelijk voor al die irritante spotjes van gelukkige families die midden in de showroom van een autodealer in een middenklassertje stappen, met een blik of ze zo juist een super-de-luxe sportwagen hebben aangeschaft.

En Wouter, daar horen we even niks van. Opvallend toch? Terwijl de hele tweede kamer zich druk maakt over de temperatuur waarop tomaten mogen worden gekweekt, het verbod voor supermarkten om alcohol te verkopen of de hitte van terrasverwarmers, omdat die zorgen voor CO2 uitstoot waardoor de aarde weer extra opwarmt, en dat terwijl we de koudste winter sinds 1996 hebben, horen we niks van Wouter.

Het is duidelijk. Na zijn grote voorbeeld Kok in de luwte te hebben gezet, door de ING opnieuw te redden, is Wouter natuurlijk ook druk doende om zijn CV neer te leggen bij de diverse banken in ons land. Per slot is daar aan de top de komende maanden een behoorlijk verloop te verwachten. En aangezien het kabinet ook niet het eeuwige leven heeft en aangezien het salaris van een minister een fooi is vergeleken bij de inkomens bij een bank.....

Tja, de website is weg. Voor een ambtenaar is verrijking geen optie, daarvoor moet je toch de politiek ingaan in deze tijd.

## **Brain picking, life hacking en nog meer.**

Voor ons consultants en adviseurs is het een bekend verschijnsel. Een klant, een prospect, nodigt ons uit voor een vrijblijvend gesprek, legt ons zijn probleem voor en gaat vervolgens op zoek naar een oplossing voor zijn probleem. Die verkopen wij graag, tenminste, als we die oplossing kunnen leveren, want hoewel wij over behoorlijk wat kennis en ervaring beschikken, hebben we niet alle wijsheid in pacht. We leggen uit hoe we het probleem zien en geven de oplossingsrichtingen aan die we zien. Na een uurtje lekker brainstormen en een, vaak niet lekkere, bak koffie, schudden we handen en gaan we weer op weg, naar de volgende prospect. De manager die we hebben gesproken is een stuk wijzer en kan vaak zelfstandig verder met zijn probleem, we hebben hem op het spoor gezet. Brain picking, even kennis nemen van kennis, ervaring en visie, het komt maar al te vaak voor.

Momenteel is een nieuwe trend in opkomst, life hacking. Eigenlijk is het hetzelfde, je neemt kennis van informatie die door deskundigen in het public domain is geplaatst. Als u dit leest bent u bezig met life hacking, u neemt kennis van informatie die ik, samen met andere bloggers en auteurs, op deze website heeft geplaatst. Misschien helpt het u nu, misschien later pas.

Wat is deze informatie u waard? Heeft u die vraag wel eens gesteld? Heeft u na afloop van zo'n gesprek of na het lezen van een blog wel eens geroepen "die vent is zijn gewicht in goud waard". Pas daar mee op, sommige mensen hebben last van overgewicht, maar toch.....

Maar dat geldt niet alleen voor adviezen. Kijkt u wel eens naar YouTube? Leest u wel eens mooie gedichten op Internet? Nog geen tien jaar geleden waren die zaken alleen maar tegen betaling verkrijgbaar, nu kan iedereen wel ergens op het internet zijn kunsten, talenten of competenties tonen, in de hoop ontdekt of beroemd te worden. Gratis en voor niks. Op diverse fora en prikborden worden massa's informatie uitgewisseld, vragen

beantwoord en problemen besproken. Life hacking is onderdeel van ons leven, onze cultuur geworden.

De website [www.watishetuwaard.nl](http://www.watishetuwaard.nl) biedt iedereen met een bepaald talent aan zijn producten te plaatsen en biedt de lezer, de kijker, de luisteraar aan een donatie te doen aan de creatieveling, de artiest. Dan drukt u uw waardering voor het blog, het stuk muziek, het gedicht of verhaal of de film uit in de vorm van een kleine betaling. Want daarin zit hem nu juist het verschil tussen brainpicking en life hacking. Life hacking is gratis, maar u mag, als het u wat waard is, een beloning geven.

Natuurlijk hoeft u het brainpicken niet te laten, het is goed voor uw organisatie, uzelf en de adviseur. Maar zou u er niet voor open staan om eens een dagdeel of een hele dag met een adviseur te praten, te brainstormen om daarna te bepalen wat deze sessie u waard is? Wij bieden u dat graag aan, omdat ook wij graag waar voor ons geld geven.



## Rookverbod?

De eigenaars van een café dat, heel treffend, “de Kachel” heet, hebben van de rechter een boete opgelegd gekregen omdat ze toestonden dat er in hun café werd gerookt.

Het is opmerkelijk dat de rechter zijn oordeel ondersteunde met de uitspraak dat de wetgeving is bedoeld om het roken terug te dringen en dat de eigenaars dat hadden kunnen zien aankomen, toen ze hun café openden.

Een vreemde uitspraak omdat het rookverbod een uitvloeisel is van de wetgeving die iedereen het recht op een rookvrije werkplek geeft. Het recht op een rookvrije werkplek impliceert een verbod voor rokers om te roken, maar alleen als er mensen zijn die het recht opeisen. Verkeer op een voorrangsweg heeft voorrang, maar ik zie iedere morgen bij een middelbare school tientallen pubers hun plicht om voorrang te geven verzaken, erger nog, veel automobilisten zien af van hun recht. Staan daar agenten om die kinderen te verbaliseren, omdat ze het recht op voorrang niet verlenen aan de rechthebbende? Nee, erger nog, als een automobilist doorrijdt en een fietser raakt, draait niet de overtreder, maar de rechthebbende op voor de schade. Beschermen van de zwakkere verkeersdeelnemer heet het dan.

Iedereen heeft recht op een rookvrije werkplek, zeker. Maar als iemand geen gebruik wenst te maken van dat recht, dan is er geen enkele reden meer om roken op zijn of haar werkplek te verbieden. Hier zijn betere oplossingen voor te vinden en het wordt tijd dat de kleine minderheid die met hun gezeur en dwang ons een levensstijl op willen dringen wat minder invloed mogen uitoefenen op ons leven. Het recht om zo te leven als je het zelf goed vind, om zelf te mogen beschikken over je gezondheid, levenswijze en plezier is belangrijker dan het recht op een rookvrije werkplek.

De afgelopen week is er door politiek Den Haag druk overleg geweest over maatregelen om de recessie snel en goed door te komen. Helaas werd het debat weer eens misbruikt om politieke stokpaardjes te gaan bereiden. De hypotheekrente aftrek kwam weer eens voorbij, een maatregel die de overheid weliswaar veel geld zal opleveren, maar de economie zwaar zal treffen.

Ook de verhoging van de AOW leeftijd kwam weer voorbij. Verhogen van de AOW leeftijd naar 75 jaar levert de schatkist een besparing op van 8 á 9% op de kosten van de AOW, maar omdat deze besparing op zijn vroegst over 34 jaar zal worden bereikt, omdat de regeling wordt opgebouwd in 24 jaar en waarschijnlijk pas zal gelden voor mensen die momenteel jonger dan 56 zijn, is het geen maatregel die nu zoden aan de dijk zet. Het is zelfs de vraag of de maatregel de komende employmentcrisis al kan en zal voorkomen.

Omdat met ingang van 2010 de naoorlogse generatie, een beetje oneerbiedig de babyboomers genaamd, het arbeidsproces zal gaan verlaten en er voor iedere 10 gepensioneerden slechts 6 tot 7 jongeren zullen instromen, zal er een geweldig tekort aan arbeidskrachten ontstaan. Om te voorkomen dat er vanaf 2010, als de economie ongetwijfeld hersteld zal zijn, niet kan worden voldaan aan de aanzwellende vraag, het nu tijd om te anticiperen en te investeren in vooral arbeid. Bedrijven moeten nu beginnen met het verbeteren van efficiëntere en effectievere werkmethodes, excellence modellen gaan implementeren en de aanwezig kennis en ervaring gaan borgen. Als het voor een bedrijf onmogelijk is om alle mensen in dienst te houden, moeten er voorzieningen komen waar mensen ofwel worden omgeschoold, ofwel elders, zo nodig tijdelijk, aan het werk worden gehouden. Juist hier kan en moet de overheid bijspringen. In de recessie van de jaren '80, die een heel andere aard had als deze, heeft de overheid vele duizenden banen geschapen voor ambtenaren. Hoewel toen het doel was om het werkeloosheidscijfer kunstmatig laag te houden, omdat een hoger werkeloosheid het imago van de toenmalige regering niet ten goede zou komen, is dat momenteel ook

een goede oplossing. De overheid moet banen scheppen, leerbanen, waarin mensen worden voorbereid voor de toekomst, een toekomst waarin met minder mensen meer productie zal moeten worden gemaakt. Talentmanagement, ontdekken welke verborgen talenten mensen hebben en vooral talenten die geschikt zijn voor die sectoren waar momenteel veel vraag is naar medewerkers (zorg, defensie, onderwijs) gericht ontwikkelen. Door het werken in deze sectoren aantrekkelijker te maken, zullen veel mensen die nu door de lage beloning en slechte werkomstandigheden worden afgeschrikt, besluiten om hun talenten te gaan inzetten in deze sectoren.

Omdat niet te verwachten is dat de overheid snel van de aloude stokpaardjes af zal stappen, uit vrees voor electoraal verlies, wat een verwerpelijke houding is bij een crisis situatie als heden, zal het bedrijfsleven, samen met de sociale partners de regie moeten gaan nemen. Werkgevers en werknemers hebben immers momenteel, meer dan ooit, een gezamenlijk belang.

## **Samen door de recessie.**

Het valt niet meer te ontkennen, de kredietcrisis en het negativisme hebben ook ons land in een recessie weten te krijgen. De overheid die eerst redelijk besluitvaardig leek toen het verloren ABN-AMRO gevoel terug gekocht kon worden, zit met de handen in het haar, put zich uit in allerlei verzinsels die ooit in de partijprogramma's als verkiezingsleuzen werden gedrukt, maar komt niet verder dan een beetje gemompel over hypotheekrenteaftrek, bevroren van salarissen en pensioenen of bezuinigen op uitkeringen, juist allemaal maatregelen die de recessie zullen verergeren en verlengen.

Natuurlijk is het zo dat onze concurrentiepositie onder druk staat door hoge loonkosten. Dat die loonkosten voor een fors deel worden veroorzaakt door hoge belastingen, moeten we maar voor lief nemen blijkbaar. Voor bedrijven is het natuurlijk wel goed als ze tegen lagere kosten kunnen produceren en dat is ook mogelijk, met minder medewerkers meer produceren, door verbetering van de effectiviteit en efficiency, naar de toekomst toe, als het aantal beschikbare arbeidskrachten geweldig zal afnemen, zeker een optie.

Als ik zo rondluister, hoor ik veel opties, veel ideeën hoe de recessie kan worden aangepakt. Goede en uitvoerbare ideeën. Dus waarom geen nationaal debat starten over de oplossingen waar onze overheid niet op weet te komen?

Het idee is om startend in diverse regio's kleine groepjes te vormen van mensen die samen praten, discussiëren, brainen over de recessie en mogelijke oplossingen. Alle groepjes samen vormen uiteindelijk een geweldige denktank waaruit een veelheid van ideeën, maar ook een geweldige hoeveelheid positieve energie uit zal komen, waardoor ons land sterker als ooit zal worden.

Aanmelden kan op [www.managersenondernemers.nl](http://www.managersenondernemers.nl). Verdere ideeën zijn welkom.

## **Pas op, het is recessie.**

Het is duidelijk, het is recessie. En hoewel recessie net als economie een menselijk artefact is, zijn er veel lieden die hun kansen grijpen. Zowel positief, neutraal als negatief.

Laten we met het positieve beginnen, schoonmakers en reparateurs beleven goede tijden nu mensen voor zekerheid kiezen en liever repareren of schoonmaken dan vervangen. Voor deze beroepsgroep komt een recessie als geroepen want ten tijde van de hoogconjunctuur gooiden we onze Van Bommels en Van Haarens weg als de veters kapot waren, nu gaat er snel een nieuw stel veters in en laten we, als de voetjes te nat worden, snel een nieuw zooltje plakken.

Carpetright kan schreeuwen dat ze deze zaterdag exclusief 40% korting bieden, wat ze overigens iedere zaterdag hebben en die korting kun je ook door de week krijgen op hun vloerbedekking van mindere kwaliteit, maar we maken het tapijt een keer extra schoon of laten, als bedrijf, een nijvere ZZPer het kleed schrobben en zuigen.

Ook de economen beleven gouden tijden. De meeste hebben al een vorstelijk inkomen als wetenschapper, bankmedewerker of handelaar, maar ze kunnen nu ook nog eens hun wetenschappelijke kwaliteiten botvieren op een stroom van voorspellingen, de meeste negatief, sommige positief en een enkele oplossingsgericht. Zo was ik getuige van een felle discussie of we nu te maken hadden met een V of een U scenario. V wil zeggen fel naar beneden en weer fel omhoog, U langzaam door het dal en weer op. Weer wat geleerd zou ik zeggen, totdat een enigszins verwarde wetenschapper, u kent ze wel, peper en zout beharing, ruitjes shirt, je vind er veel bij de SP, opmerkte dat er misschien wel een L scenario zou komen. Had hij pas verzonnen of gelezen, dat weet je nooit bij die mannen, maar hij trok wel de aandacht en was meteen het middelpunt van wat misschien wel een nieuwe theorie gaat opleveren.

Jammer dat er geen politici aanwezig waren, hoewel, ook de wetenschappers kwamen niet met oplossingen, alleen met nieuwe problemen. Hoewel, de opmerking dat na de recessie van de jaren '30 gevolgd leidde tot het fascisme en dat er nu een Wilders rondliep, leek een duidelijke politieke lading te hebben. Tja, dan kom je al in het gebied van de misbruik van de angst. "Obama is links" probeerde ik voorzichtig, maar als HR professional dien je geen verstand te hebben van economie werd me sterk non verbaal duidelijk gemaakt. Mijn argument dat "ze" momenteel blijkbaar een op ontwikkeling gerichte training hadden doorlopen, betaald door de bank die eerst oranje en blauw was en die nu aardig rood staat deed hen wel een beetje verbleken, wat mij een aardig nationalistisch gevoel gaf, rood, wit, blauw en oranje. Alles in één bank, heeft Wouter toch de verkeerde genationaliseerd.

En dan de groep die negatief gebruik maakt van de situatie. Ik blijf politiek correct dus ga niet over de jeugdige criminelen zeuren, dat aantal is conjunctuur ongevoelig en zal afnemen als ze volwassen crimineel zijn geworden, toch wat romantischer, een beetje Holleder gevoel, is toch weer meer Polderen toch.

Nee, ik doel eigenlijk op die typisch Angel Saksische tak van sport, de MLM wereld. U kent ze wel, die dikke dames die komen vertellen dat je van Herbalife gezond en slank wordt, dat Amway de beste middeltjes tegen aambeien heeft of dat ze een parfum verkopen dat ook door Hillary Clinton werd gedragen, ja zeker in de tijd dat Bill het met Monica deed, de vliegen vallen dood van het plafond van de lucht alleen al.

Ineens merk ik een opleving in die tak van sport. Op diverse fora komen ze ineens tevoorschijn. De wat meer ondernemender gaan zelfs weer de straat op en een van hen, waarschijnlijk een Herbalifer, heeft een kaartje onder mijn ruitenwisser gestopt op het station. Ja, ik heb met de trein gereisd, tegen mijn principes in, maar Utrecht binnenstad is met de auto, crisis of niet, niet echt aan te raden. Even daarover? Nou, ik miste mijn trein in Utrecht dankzij de paars blauwe jongens, geeft niks, in dat half uur

wachten kun je de kwaliteit van de Burger King testen, iets wat zoveel jeugd trekt moet je jong houden toch? De trein die ik wel haalde had een kleine storing die een grote storing werd en de monteur was al naar huis, waardoor we naar een heel ander perron moesten en ik, ongeluksaantrekker pur sang, koos ervoor om de sneltrein te pakken om in Den Bosch over te stappen die echter weer voor Den Bosch om onverklaarde redenen 3 minuten stil ging staan, waardoor we in het raampje nog net de aansluiting zagen wegrijden. Daar moet planning achter gezeten hebben, want samen met mijn lotgenoten, stakkers die iedere dag met de trein op en neer reizen, namen we nog een hapje en juist dat moet die Herbalife trut hebben geweten.

Ik kwam dus een beetje opgewonden en een uur later dan gepland aan en zag dat onder mijn verwrongen ruitenwisser een piepklein kaartje zat geklemd. Eerst dacht ik aan een bekeuring, want ook onze hermandad is creatief als het gaat om het uitschrijven van bekeuringen, maar nee, het kaartje schreef:

## **IS UW MAAND OOK LANGER DAN UW INKOMEN?**

Wij zoeken mensen die graag veel geld verdienen.

Daaronder een website adres, maar dan weet je het al, MLM en of nu de eerste of de laatste M voor Maffia staat weet ik niet, maar ben gewaarschuwd, deze bendes zijn weer op zoek naar u. Ze komen er weer aan met hun veel beloven weinig geven. Heeft u last van de recessie, trap er niet in, potloden verkopen op de Albert Cuyp levert meer op dan deze veredelde piramidespelen. Ze maken op een verschrikkelijk immorele manier misbruik van de recessie.

En Peter Jan of Wouter, als je dit leest, doe daar eens wat aan!



## Een beetje hulp voor Den Haag

Terwijl de politiek niet verder komt dan het uit de kast halen van aloude stokpaardjes en naïeve idealen, wat eigenlijk niets meer is dan het bewijs dat iedere vorm van visie ontbreekt bij de mensen die ons land besturen, raast de recessie door.

Recessie? Het gevolg van een crisis in de bankwereld, geen vreemd fenomeen, want de afgelopen 20 jaar zijn er bijna 100 andere bancaire crises geweest. Deze crisis is echter niet alleen veroorzaakt door verkeerde management besluiten of de normale financiële cycli, maar heeft een structurele achtergrond, de verwevenheid van banken onderling, de geweldige grootte en omvang van de banken, het economische systeem dat zo ingewikkeld is geworden en gemaakt dat niemand het meer begrijpt, inclusief de mensen die het systeem hebben gevormd.

De banken redden zich wel, geld is als bloed, het verzorgt het systeem, zonder geld, zonder toevoer, zonder stroom kan het systeem niet bestaan. De stroom van geld, goederen en diensten komt vanzelf weer op gang, al is niet uit te sluiten dat er sprake zal zijn van een heel ander systeem.

Maar onze maatschappij, ons land, kent andere problemen, andere crises, sommige actueel en zichtbaar, andere minder actueel en nog niet zo zichtbaar. Het grootste probleem waar we op korte termijn mee te maken krijgen is de terugloop van de beroepsbevolking. Het staat in schril contrast met de feitelijkheid, waar ontslagen aan de orde van de dag zijn, maar na afloop van de recessie zal het probleem in zijn volle omvang duidelijk worden.

Regeren is vooruitzien, een regeltje dat voor de doorsnee politicus alleen maar wil zeggen dat hij kijkt naar de volgende verkiezingen, waardoor zijn tijdshorizon iedere dag één dag korter wordt. Maar om de employment crisis nu al het hoofd te kunnen bieden dient nu beleid te worden ontwikkeld.

Toen in de jaren '80 ons land ook gebukt ging onder een recessie, wist de overheid ook niets anders te doen dan bezuinigen. Men ging zelfs zover dat men de salarissen van ambtenaren en trendvolgers aanmerkelijk wilde verlagen, iets waarmee zelfs de befaamd vakbondsleider Van Der Scheur akkoord ging, wat weer leidde tot geweldige manifestaties in Den Haag.

Maar stiekem deed het kabinet Den Uyl ook wat anders. Om het aantal werklozen zo laag mogelijk te houden werd het ambtenarenapparaat aanmerkelijk uitgebreid. Om deze mensen aan het werk te houden werd bureaucratie tot kunst verheven en zie, het imago dat de ambtenaar vandaag de dag heeft werd in deze tijd gemaakt.

Toch ligt hier een mogelijk aanpak voor de oplossing van de problemen van nu en in de toekomst. Of nu een werkeloosheidsuitkering of een salaris als ambtenaar wordt betaald, het komt allemaal uit dezelfde pot.

Door ook nu mensen die hun baan verliezen aan te nemen als ambtenaar kan het aantal werklozen laag worden gehouden. De nieuwe ambtenaren worden eerst gescreend op hun talenten en vervolgens getraind in die taken waar ze talent voor hebben. Na hun training nemen ze de plaats in van ambtenaren waarvan vervolgens ook de talenten worden vastgesteld en die daarna worden getraind op hun sterke punten. Hierdoor stijgt de inzetbaarheid van de beroepsbevolking, goed getrainde en adequaat opgeleide mensen staan klaar om de vacatures die de babyboomers achterlaten in te vullen.

Door aansluitend op de recessie de effectiviteit en efficiëntie van de overheid te verhogen, komen er duizenden extra werkkrachten vrij voor het bedrijfsleven, goed opgeleid en klaargestoomd voor het werken in het bedrijfsleven.

De kosten van deze aanpak zijn laag, de opbrengsten hoog. Omdat de overheid effectiever en efficiënter gaat werken na de recessie zullen de kosten van de overheid en daarmee de belastingen gaan dalen. De

productiviteit van de bedrijven kan op peil blijven of zelfs stijgen, waardoor de concurrentie positie van ons land zal kunnen stijgen.

Door vooruit te kijken en door de oplossing van de problemen van de toekomst te combineren met de aanpak van de huidige problematiek kan ons land veel sterker uit deze recessie komen. De hoofdlijnen van het plan is het trainen en scholen van de werknemers van de toekomst, training en scholing gebaseerd op hun talenten, gerichte training. Door vervolgens de buffers aan arbeidskrachten die de overheid in de jaren heeft opgebouwd te gaan benutten voor het bedrijfsleven, kan de productiviteit van het bedrijfsleven groeien. Door een efficiëntere overheid met minder ambtenaren zullen de kosten van de overheid en daarmee de belastingen dalen, waardoor loonmatiging mogelijk is en de kosten van de vergrijzing betaalbaar blijven.

## **Polderen? Haalt dat wel wat uit?**

Het was bijna een nieuw wereldrecord, vier weken dag in dag uit vergaderen, om daarna te komen met liters oude wijn in oude zakken. Slechts onderbroken door partijbijeenkomsten, die blijkbaar belangrijker zijn dan het land door de crisis loodsen, heeft de regering, aangevuld met de fractievoorzitters van de coalitie, gepolderd. Op het einde mochten de sociale partners nog even langs komen, waarschijnlijk om hen op het hart te drukken vooral te luisteren en te bibberen, alvorens de oppositie voor een voldongen feit te stellen. Voor showman Wilders weer een uitgelezen gelegenheid om de vergaderzaal te verlaten, er wordt gefluisterd dat hij Allah bedankte voor deze uitgelezen kans om opnieuw een hoop publiciteit te krijgen.

De politiek van ons land is een klucht geworden. Kun je niet meer mee dan is er altijd nog de “P”. Stond de “P” vroeger voor Personeelszaken, nu staat hij voor Politiek. Iedere diepgang is weg, iedere vorm van visie is ver te zoeken, de dames en heren spelen een rol, soms met succes en overtuiging, zoals Wilders, soms als een karikatuur van zichzelf, zoals Balkenende toen hij in een totaal mislukte poging om Obama te imiteren prevelde “Ja,de kunnen we”. Op TV mag dat een keer of 23 over voordat het wordt uitgezonden, in Nieuwspoor moet het in één keer goed gaan.

Het resultaat van 4 weken polderen is bekend. Oude regelingen worden uit de kast gehaald, zoals de deeltijd WW, een regeling die al zo oud is als de WW zelf. Er wordt wat geïnvesteerd in wegen en infrastructuur, voor de aannemers opnieuw een goudmijn, kunnen ze die projecten weer lekker te hoog aanbieden voordat ze ze finaal uit de klauwen laten lopen. Er zullen ook wel weer vele zakken geld naar tot mislukken gedoemde ICT projecten gaan, de blunders van het UWV, opnieuw veroorzaakt door slechte, maar ongetwijfeld peperdure, ICT, geven daar alle aanleiding toe.

De politiek is tevreden en gaat weer vergaderen over de bescherming van het heideroosje, waarbij enkele wat oudere leden denken dat het over een

rock groep gaat, waardoor enige hilariteit ontstaat, de minister ter verantwoording wordt geroepen en Rita, in een poging Geert te volgen opnieuw een motie van afkeuring in zal dienen.

De vaderlandse politiek is verworden tot een ritueel. Iedere vorm van daadkracht, besluitvaardigheid is weg. Principes worden verkwaanseld vooral door links, waar de SP bijna hand in hand gaat met de PVV, niet uit idealisme, maar voor het electorale gewin.

Als er een besluit genomen moet worden wordt er gepolderd tot iedereen het met elkaar eens is, met als resultaat een slap aftreksel, een resultaat dat nauwelijks wat voorstelt, geen vlees en geen vis en zelfs daar is nog weken over vergaderd, of, mocht het vlees zijn, het wel Hallal is, zeker geen varkensvlees in verband met de vriendschappen in het midden oosten, geen rund vanwege de betrekkingen met India, waardoor enkele beschermde diersoorten resten, waardoor dus toch maar de vis is gekozen die echter vanwege de overbevissing zo schaars is geworden dat het beter is om die maar even langer te laten zwemmen, wat echter met zich meebrengt dat de uitstoot van CO2 door deze dieren de temperatuur van het zeewater zou kunnen doen stijgen, waardoor het ijs aan de Noordpool zou kunnen smelten, wat zou betekenen dat daardoor de prijs van het drinkwater aanmerkelijk kon dalen, wat toch al kan gezien de geweldige hoeveelheden regen die dit voorjaar over het land is uitgestort, waardoor de boeren te diep in de modder wegzakten, wat weer een invloed had op de groene keienvreter die net uit zijn winterslaap ontwaakte.....

Na vele weken polderen dus, om politieke redenen, geen vlees en geen vis

Polderen leidt tot niets. Het verlamt de besluitvorming. In een tijd van crisis is besluitvaardigheid belangrijk, leiders die opstaan en een besluit nemen, dat verdedigen, luisteren naar de mening van anderen, eventueel een kleine aanpassing maken, maar het besluit doorzetten. Op deze manier zijn koninkrijken, multinationals en MKB bedrijven groot en succesvol geworden.

Laten we met zijn allen eens besluiten om gewoon besluiten te nemen, goed of slecht, het maakt niets uit. Laten we de politiek de politiek laten, gewoon een gratis klucht, een blijspel waarvan we iedere avond kunnen genieten, maar waar we verder geen last van hebben. Dan komen we sneller door de recessie heen dan wanneer we met zijn allen gaan wachten op besluiten die nooit komen of suboptimaal zijn. Gun de politici hun hobby's, ze hebben niks meer, ze kunnen niks meer en laten wij ondertussen ons land groot houden zoals het groot is geworden, door te ondernemen!

## **Dust in the wind.**

“Boeken zijn de beste vrienden van de mens”. Zijn ogen priemden door de zaal bevolkt door eerstejaars studenten, die vol verwachting het eerste college van de vermaarde hoogleraar volgden. Een siddering ging door de zaal, sommigen kregen een bekneld gevoel in de maagstreek, anderen voelden prikkels van opwinding in hun lichaam.

Schijnbaar achteloos gooide de hoogleraar een stapel boeken op de katheter, keek priemend de zaal in, zocht oogcontact met een jongen die zich blijkbaar die dag voor het eerst geschoren had en sprak: “daarom is mijn nieuwe boek bij dezen toegevoegd aan de lijst van verplichte literatuur”.

Een waar gebeurd verhaal, zelfs een vast ritueel op de universiteit waar ik studeerde. Boeken werden mijn vrienden, ik verslond ze, nam alles wat er in stond als waarheid aan. Pas later besepte ik dat boeken geen kennis bevatten, slechts informatie. Kennis ontstaat door informatie te verwerken, informatie uit diverse bronnen met elkaar te vergelijken en daarmee wat te doen. Hoe vaak zien we niet dat mensen op basis van de informatie uit één bron beweringen de wereld in strooien en als ze tegenwerpingen krijgen alleen maar vergelijkbare bronnen gaan citeren, bronnen die hun gelijk ondersteunen, waarbij bronnen die hun ongelijk aangeven worden veronachtzaamd. Zo wordt de discussie, dé bron voor kennis verwerving, doodgeslagen.

Dat er naast boeken, artikelen en blogs ook andere bronnen zijn van informatie wordt ook vaak vergeten. Vooral de muziek bevat een schat aan informatie. In een reeks van blogs ga ik aandacht geven aan teksten uit bekende en minder bekende songs, hits, ballades, chansons die een diepere, vaak zelfs filosofische betekenis hadden.

Dit keer Kansas, “Dust in the wind”

Dit nummer maakte voor het eerst een diepe indruk op me toen het werd gezongen bij de begrafenis van een aantal verkeners die door een noodlottig ongeval om het leven waren gekomen. Het lied zit vol mooie en filosofische teksten. “ik sluit mijn ogen, slechts voor een moment, en het moment is weg”. Hoe vergankelijk is het leven, we zijn slechts stof in de wind.

Hoe belangrijk is het dan niet om van dat kleine moment van de eeuwigheid waarin we aanwezig zijn op deze nietige aardkloot daar het beste van te maken? Proberen dat kleine beetje invloed te hebben op de maatschappij?

Of kiezen we ervoor om het moment te accepteren vanuit de idee dat we toch niets hebben in te brengen?

Een bioloog vertelde me eens dat er twee soorten bomen zijn, transformers en adapters. De transformers passen de omgeving aan zich aan, ze zorgen dat bepaalde planten in hun omgeving niet kunnen groeien en andere juist wel. Adapter, u raadt het al, passen zich aan aan hun omgeving.

Transformers hebben een wijd wortelgestel, waardoor ze voeling hebben met hun omgeving, maar ook het voedsel van bepaalde planten wegnemen, waardoor deze niet kunnen groeien. Een spookbeeld in de tuin. Misschien heeft u wel zo'n boom waar maar geen gras omheen wil groeien.

De adapter wortelt diep, daardoor staat hij stevig in de grond. Hij overleeft de stormen. Maar hij is wel afhankelijk van zijn omgeving. Zijn omgeving zorgt ervoor dat het voedsel zijn wortels bereikt.

Waar kiest u voor tijdens uw korte moment op aarde? Bent u een transformer, past u een stukje wereld aan, wetend dat een deel van deze wereld u dat niet in dank zal afnemen?



Of bent u toch liever de adapter, die zich aanpast aan de wereld, stevig in de grond staat en de maatschappij voor u laat zorgen?

Als mens hebben we deze keuze, ook al zijn we slechts “Dust in the Wind”

## Sympathy for the Devil

In mijn serie blogs over lessen en filosofieën uit de popmuziek heb ik vorige week geschreven over de hit van Kansas, Dust in the Wind. Deze week had ik een wat vrolijker nummer in gedachten, maar gezien de gebeurtenissen van afgelopen weken kies ik toch voor Sympathy for the Devil van The Rolling Stones.

In mijn jeugd was de wereld binair, je was het een of het ander. Als je voor de Stones was, dan was je niet voor de Beatles. Ik was voor Ten Years Afters. Was je voor Ajax dan was je niet voor Feyenoord. Ik was voor Willem II (nog steeds overigens).

Kortom, ik leerde deze song pas kennen toen ik verkering kreeg met een leuke meid die later de moeder van mijn kinderen werd. “every cop is a criminal and all the sinners saints” Het was deze zin die me het meest trof, want is het niet zo dat we allemaal een duistere kant hebben?

De duistere kant van een landgenoot kwam donderdag aan het licht. Ik hoef het verhaal niet te vertellen, iedereen kent het. Toch is er voldoende reden om even stil te staan bij dit incident. Op de eerste plaats het demoniseren van mensen die in een Suzuki rijden. Een totaal absurde reactie van een menigte. Zo zijn mensen, als we geen verklaring kunnen vinden (of willen vinden) dan gaan we de meest triviale zaken bij betrekken bij de zaak. De auto wordt ineens dader, normale, gezonde, redelijke mensen richten zich ineens op het object dat wel herkenbaar is. Paniek alom.

De overheid raakt ook in paniek en wil het koningshuis het liefst meteen opsluiten in een bunker, allerlei zinloze oplossingen voor niet bestaande problemen worden uit de kokers getrokken. God zij dank heeft de overheid ook de Mexicaanse griep ook nog (van Lekker Dier –over verdwazing gesproken- mogen we het niet langer varkensgriep noemen) en ziet ze ook daarin weer meer dan voldoende redenen om een geweldige

paniek te gaan veroorzaken. 3M die toch al een geweldige omzet heeft dank zijn de hype om met die gele briefjes te brainstormen, zag zijn kans schoon en zorgde voor een geweldige voorraad maskers, die geen zoden aan de dijk zetten, aangezien het virus in geen velden of wegen te bekennen is. Ook een manier om door de crisis te komen, want het slechte dat in ons allemaal zit, zit zeker bij de marketeers, die ieder voorval aangrijpen om onschuldige consumenten met de meest onnodige rommel op te schepen.

Ondertussen gaat de klucht van Apeldoorn door, Centraal Beheer grijpt de kans aan om luid te verkondigen dat “even Apeldoorn bellen” voorlopig wordt opgeschort. Wat de relatie met het drama is weet ik niet, maar ja, free publicity..... Het wachten is op het bedrijf dat iets met deze Suzuki gaat doen.

Hoe kan het toch zijn dat de beveiliging dit incident niet heeft kunnen voorkomen? Volgens een woordvoerder van de politie had men geen aanslag met een auto verwacht. Tja, wie denkt daar ook aan? Niemand toch, terwijl in andere delen van de wereld het aan de orde van de dag is dat terroristen in een auto volgeladen met springstof op een menigte inrijden. Het zou toch het eerste moeten zijn waar je aan denkt?

Uiteindelijk zal er wel weer een schuldige worden aangewezen. Die verdwijnt van het toneel waar hij maar even op was komen te staan. Het volk haalt opgelucht adem, het is weer opgelost. Slechts een enkele agent heeft wroeging, de man droeg geen gordel en reedt meer dan 80 kilometer per uur binnen de bebouwde kom. Gemiste kans op een bon.....

Want “every cop is a criminal and all the sinners saints”.

Diep in ons allen zit onze zwarte kant. Er is weinig nodig om die naar buiten te laten komen. Meestal kunnen we hem beheersen, aangezet door onze opvoeding, de waarden en normen van onze maatschappij en onze omgeving.

Daarom “after all, it was you and me”

Laten we het maar opbergen in een plekje in ons geheugen. Laten we rationeel blijven over een onschuldig griepje dat blijkbaar reden is voor overheden om paniek te zaaien. Laten we doorgaan met leven, in de wetenschap dat ook de duivel af en toe een engel kan zijn.

## ‘Positief denken kan schadelijk zijn’

Oefeningen waarbij positief denken wordt gestimuleerd, hebben een schadelijke uitwerking op het gemoed van mensen met een onzeker karakter. Dat blijkt uit een nieuw onderzoek van Canadese wetenschappers. De onderzoekers van de University of Waterloo bepaalden voor hun experiment het zelfvertrouwen van tientallen proefpersonen met een psychologische test.

Vervolgens lieten ze alle deelnemers een aantal positieve stellingen herhalen, zoals: ‘ik zal slagen’ en ‘ik ben een beminnelijk persoon’.

Uit de onderzoeksresultaten bleek dat zelfverzekerde mensen nog meer zelfvertrouwen kregen door het uitspreken van de positieve spreuken. Maar onzekere proefpersonen kregen juist een negatiever zelfbeeld door de oefening.

### **Overtuiging**

Volgens de wetenschappers werken oefeningen waarbij mensen worden aangemoedigd om positief te denken vermoedelijk alleen als hun bestaande overtuigingen daarmee worden bevestigd.

Dat “The Secret” per saldo alleen de kas van de schrijvers heeft gespekt, was al langer duidelijk. Als dat boekje enige kans van slagen zou geven, dan zou Rita Verdonk, adept van dit boekje en de video, nu met Wilders strijden om de nummer 1 plaats in ons nationale circus op het binnenhof. Rita was en is het levende bewijs dat je met alleen positief denken nergens komt. Zij bewijst zelfs dat ook zelfverzekerdheid, gecombineerd met positief denken, niet tot succes hoeft te leiden.

“The law of attraction”, populair in de parallelle piramides van de diverse MLM organisaties, kan ook naar het rijk der fabelen. Jammer voor al die

mensen die, gelokt door de geur van geld, hun hebben en houden hadden overgeleverd aan duistere goeroes, die beweerden dan ze nadat ze hun baan, vrouw, huis, vriendin hadden verloren, omdat hun baas failliet was gegaan, plotseling hun kans hadden gevonden door de verkoop van slankheiddrankjes, waardoor ze gisteren hun eerste Ferrari hadden kunnen kopen, contant!

Ratelband, onze nationale schoolmeester van het positieve denken had, ondermeer door het verlies van vrouw, kind, hond en rechtszaken met de belastingdienst, al eerder laten zien dat een grote mond en hard schreeuwen geen garantie was voor succes, waarmee hij het levende bewijs is van het niet werken van zijn eigen lessen.

## **Maar toch.**

Het zal inderdaad wel zo zijn dat mensen die geen zelfvertrouwen hebben geen baat zullen hebben van een training positief denken. Mensen met weinig zelfvertrouwen kunnen door steeds te denken “ik ben geweldig” alleen maar minder zelfvertrouwen krijgen, als ze opnieuw niet zo geweldig lijken te zijn.

Maar werkt het ook niet zo bij mensen met veel zelfvertrouwen. Van Rita Verdonk, al eerder genoemd, kan niet worden gezegd dat ze geen zelfvertrouwen heeft, evenmin kan Ratelband worden betrap op enige vorm van zelfonderschatting. Bij deze mensen is het zelfvertrouwen, mede door positief denken en succes, doorgeschoten naar arrogantie, waardoor ze los kwamen van hun loopbaan en daarna zelfs vervreemden van zichzelf. Ook voor deze mensen had positief denken een negatief gevolg.

Is positief denken wel aan te leren, is het geen talent dat ontwikkeld kan worden? Zijn er andere, complementaire, talenten die uiteindelijk zorgen voor “succes”? In de “succes literatuur”, Napoleon Hill, Wayne Dyer, Rob Bosman, The Secret en vele anderen, worden talloze analyses gegeven van succesvolle mensen en steeds weer komt het geloof in een doel als

belangrijke factor naar voren. Maar is het feit dat “geloof” voor één individu werkt meteen het bewijs dat het voor duizenden anderen ook werkt? Met name daarin gaat deze lectuur mank. Andere persoonskenmerken, vaak diep verborgen in de psyche van succesvolle mensen, zijn meer bepalend.

Creativiteit, visie, doorzettingsvermogen, maar vooral zelfvertrouwen, hebben veel meer invloed op de kans op succes dan positief denken. Het zijn met name de talenten die mensen succes hebben gebracht en omdat talenten aangeboren zijn, is de kans op succes ook aangeboren.

## Meer aandacht voor ZZPers gewenst?

ZZPers, zelfstandigen zonder personeel, eenmanszaken, zijn er van allerlei soort. Van bouwvakkers tot verpleegkundigen, van eigenaars van kleine kroegen tot professionele interim managers, van detaillisten tot accountants.

ZZP-ers zorgen ervoor dat de economie draait. ZZP-ers vullen de behoefte aan flexibiliteit in bij bedrijven en organisaties van alle soorten, ZZP-ers zorgen dat klanten, consumenten, op een plezierige en klantgerichte wijze producten kunnen kopen die aan hun behoefte voldoen. De vele tienduizenden ZZPers die ons land rijk is, vormen samen de motor van de economie.

De economie stagneert en de overheid pompte miljarden in banken en financiële instellingen. Bedrijven kregen de mogelijkheid om deeltijd WW en werktijdverkorting in te voeren. Ook hier schoot de overheid met vele miljoenen te hulp.

Maar wat werd en word er gedaan voor de ZZPer? Welke rechten heeft die timmerman, metselaar, schilder, stukadoor die bouwbedrijven hielpen aan geweldige omzetten en winsten? Waar kan de interim manager die veel bedrijven weer op het goede spoor zette terecht? Nergens. Geen recht op WW, het recht op de Bijzonder Bijstand Ondernemers is plotseling verdwenen, sociale diensten halen het eeuwige smoesje van “ondernemers risico” uit de kast, of beter gezegd “het kabinet”

Voor Den Haag bestaat de ZZPer niet, althans als het gaat om ondersteuning. Want als het om lastenverzwaring gaat, als het om regeldruk en bureaucratie gaat, dan weet de overheid de zelfstandigen te vinden.

Wil de overheid de economie echt op gang helpen dan zal ze zich eens wat meer moeten gaan bekommeren om de positie van de zelfstandigen. Geen



extra investeringen opleggen op kleine kroegen vanwege een uit de hand gelopen rücksichtslos volgen van de anti rook lobby. Concrete maatregelen nemen waardoor de vele duizenden ZZPers die echt getroffen zijn door de crisis er weer bovenop te helpen.

Geen uitstel van belasting, dat is uitstel van ellende, maar concrete acties gericht op werk voor ZZPers. De overheid moet zijn toeleveranciers verplichten om tenminste 50% van de werkzaamheden uit te laten voeren door ZZPers, met name in de woning, weg- en waterbouw. Bij advies in interim opdrachten moet tenminste 60% van de opdrachten open staan voor ZZPers, wat overigens meteen een besparing van vele tientallen procenten zal betekenen op de kosten inhuur van externen. Voor andere diensten een verlaging van het BTW tarief tot 6% of lager. Voor ZZPers die alleen in de B2B business actief zijn het afschaffen van de BTW verplichting, waardoor kosten, met name de administratiekosten zullen dalen. Verlaging van huur en precario rechten voor winkeliers en kleine HORECA.

Een overheid die op deze manier actief is, laat zien dat ze weten waar de economie echt om draait, wat de echte motor is van de economie, de kleine zelfstandige, die 24 uur per dag, 7 dagen per week bezig is om van zijn zaak een succes te maken en de economie aandrijft als nooit tevoren

