

Op koers op karakter

Sylvia Vrugt

OP KOERS OP KARAKTER

*Acht organisatie-
kwaliteiten voor
een blijvende flow*

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2021 Sylvia Vrugt

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp en illustraties binnenwerk Adept Vormgeving

Foto auteur Jelmer de Haas

Typografie binnenwerk Elgraphic

Drukkerij Wilco



ISBN 978 90 470 1484 3

D/2021/0108/700

NUR 801, 802

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit
van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

INHOUD

INLEIDING	9
INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK	13
1 KLANTPERSPECTIEF	21
1.1 Inzicht in de behoefte	24
1.2 Structurele klantinformatie	32
1.3 Met de markt mee ontwikkelen	34
1.4 Realiteitszin bewaken	41
Interview Janneke Staarink	44
2 KERNOVERTUIGING	48
2.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen	50
2.2 Visie op de doelgroep	53
2.3 Missie van betekenis	56
2.4 Strategie op hoofdlijnen	61
3 POSITIONERING	69
3.1 Onderscheidend van anderen	71
3.2 Geloofwaardig in je belofte	79
3.3 Herkenbaar profiel van je organisatie	86
3.4 Zichtbaar bij de doelgroep	90

Interview Niels Lievaart	94
4 VERDIENSTRUCTUUR	96
4.1 Commercieel creatief	99
4.2 Langetermijnintentie	111
4.3 Waarde van je merk	113
4.4 Gezond financieel beheer	115
INTERMEZZO: VAN KOERS NAAR KARAKTER	119
Interview Ramón Delima	121
5 MEESTERSCHAP	126
5.1 Passie voor het werk	129
5.2 Talent benutten	134
5.3 Inleven in de ander	145
5.4 Leergierig om beter te worden	146
Interview Katinka van Ekeren	149
6 TEAMSPIRIT	153
6.1 Helderheid over wat verwacht wordt	155
6.2 Openheid door vertrouwen	159
6.3 Iedereen is gelijkwaardig	165
6.4 Positieve teamdynamiek	169
7 ONDERNEMERSCHAP	174
7.1 Verbeteringsgerichte mentaliteit	177
7.2 Lef om nieuwe dingen te proberen... of oude te herhalen	183
7.3 Verantwoordelijkheid nemen en geven	186
7.4 Aanpassingsvermogen versterken	190

Interview Jörg Kramer	194
8 ORGANISATIEDISCIPLINE	198
8.1 Daadkracht: van denken naar doen	200
8.2 Consistent & consequent: je aan de afspraken houden	204
8.3 Volharding: ook bij tegenslag doorzetten	211
8.4 Duidelijkheid: weten waar je aan toe bent	215
TOT SLOT	219
DANK	223
NOTEN	225

INLEIDING

Als leidinggevende van een organisatie ben je verantwoordelijk voor het succes ervan. Of je nu leidinggeeft aan een grote, beursgenoteerde multinational, aan een jong, snelgroeiend bedrijf of aan een organisatie in de publieke sector, je bent voortdurend op zoek naar hoe het beter kan, hoe je met minder inspanning en meer plezier betere resultaten kunt realiseren. Daarbij worden die resultaten, bij gebrek aan beter, meestal in geld uitgedrukt: winst, omzet, marge, groei. Ook niet-commerciële organisaties hebben op z'n minst evenveel opbrengsten (inkomsten) als uitgaven nodig. En hoe meer opbrengsten, hoe meer je kunt besteden aan het realiseren van je (maatschappelijke) doelen.

9

Dagelijks sta je voor belangrijke keuzes die direct of indirect effect hebben op de financiële resultaten: welke projecten pakken we op, waar gaan we ons vestigen, investeren we in systemen of in mensen, van wie kopen we de grondstoffen, met wie werken we samen? Door de aandacht voor financiële resultaten worden die keuzes ook voornamelijk gemaakt op basis van geld.

Maar de financiële resultaten zijn het gevolg van iets anders. Om te beginnen natuurlijk van de vraag of klanten bereid zijn hun schaarse middelen – tijd en geld – aan jou te besteden. En dat doen ze alleen als ze daar iets van waarde voor terugkrijgen: plezier, status, gemak, tijdwinst of iets anders wat hen helpt om

de dingen te doen die zij belangrijk vinden. Maar de klant is niet gek. Hij is net als jij: hij wil ook waar voor zijn geld. Dus als hij er-
gens anders meer voor hetzelfde geld krijgt of hetzelfde voor
minder geld, kiest hij voor die andere partij. En dat maakt het
ineens een stuk complexer. Want om voor elkaar te krijgen dat
de klant keer op keer voor jou kiest, heb je anderen nodig om je
systemen, processen, logistiek en infrastructuur af te stemmen
op die klant: medewerkers, investeerders, leveranciers en distri-
butiepartners. En al die betrokkenen willen iets terug voor hun
inzet. Het succes van een organisatie gaat dus over het bieden
van waarde voor alle betrokkenen. Oftewel: hoe meer je bete-
kent voor hoe meer mensen, hoe succesvoller je bent.

10

Om dat te realiseren heb je een enorm palet aan bedrijfs-
kundige instrumenten, methodieken en denkwijzen waaruit je
kunt kiezen op het gebied van kostenmanagement, productivi-
teit, marketing, werkprocessen en organisatiestructuren. Voor
elk van deze methodieken zijn onderbouwingen en berekenin-
gen te vinden, zodat elke keuze te verdedigen is.

Alleen de praktijk is anders. Elke beslissing voor een van die
instrumenten op het ene gebied, heeft impact op de andere on-
derdelen van de organisatie. Veel organisaties worstelen ermee
dat er geen geïntegreerde visie of aanpak lijkt te bestaan die de
bedrijfskundige beslissingen in een groter geheel plaatst zodat
je beter afgewogen beslissingen kunt nemen. Dan zou je bij-
voorbeeld ontdekken dat de keuze voor een aanpak die zich bij
anderen bewezen heeft vanuit het grotere geheel toch niet de
beste keuze is voor een langdurig beter resultaat voor jouw or-
ganisatie. Zolang een geïntegreerde aanpak ontbreekt, worden
mogelijkheden om effectiever en efficiënter te werken en dus
om blijvend meer waarde te creëren niet ten volle benut.

In het adviesbureau dat ik sinds 2013 met mijn compagnon
Suzanne Vink run, ervaren we dat dagelijks. Opdrachtgevers ko-
men met een specifieke vraag bij ons: help ons aan nieuwe pro-
ducten, zorg dat onze medewerkers productiever en creatiever

zijn, creëer tijd om effectiever te zijn, help ons ons verhaal te vertellen of nieuwe markten te bewerken. Deze vragen komen voort uit de drang om omzet en winst te maken. Soms omdat die al teruglopen en soms omdat deze bestuurders voorzien dat als ze niet ingrijpen, de omzet en de winst op termijn zullen teruglopen. Soms komen ze ook letterlijk met de vraag: ‘Hoe creëren we meer omzet?’ Maar de onderliggende vraag, en dus ook de oplossing, is nooit eenduidig. De vraag om nieuwe producten vraagt om beslissingen over de doelgroep en de capaciteit van de organisatie. De vraag om productievere medewerkers vraagt inzicht in motivatie, werksfeer maar ook relevantie van de werkzaamheden en dus van de missie van de organisatie. De vraag om het verhaal van de organisatie te vertellen kan pas beantwoord worden als helder is waar de organisatie voor staat, als alles wat de organisatie doet daarmee in lijn is én in lijn met hun doelgroep.

11

In 2017 besloten we dat het tijd werd om die samenhang tussen de bedrijfskundige aspecten eens goed in kaart te brengen. We stortten ons op een rijke sortering aan wetenschappelijke studies, publicaties van gerenommeerde adviseurs en artikelen met interviews van bestuurders van bedrijven die we met z’n allen bestempelen als succesvol: hoogste beurswaarde, snelste groeiers, beste en meest favoriete werkgevers, sterkste merken. We spraken met bestuurders en bedrijfsadviseurs, individueel en in een rondetafelsessie. We bezochten seminars over ondernemerschap. We toetsten onze bevindingen bij bestuurders en adviseurs. En we kwamen tot de volgende conclusie: er zijn acht cruciale succesfactoren – vier koersgerelateerd en vier karaktergerelateerd – die elkaar beïnvloeden en versterken, zowel positief als negatief. En wanneer de acht organisatiekwaliteiten optimaal op elkaar zijn afgestemd, komt de organisatie in een positieve flow.

Deze koers-en-karakterdynamiek geeft een unieke kijk op on-

dernemen waarmee we met ons bureau veel uiteenlopende organisaties hebben kunnen helpen. De crux zit in het totaalplaatje. Door alle keuzes in de context van de gehele organisatiedynamiek te plaatsen valt alles veel meer op zijn plek en wordt de aansturing soepeler. Beslissingen worden sneller en makkelijker genomen en worden door iedereen begrepen en gedragen. Het maakt de samenwerking voor alle betrokkenen – leidinggevers, medewerkers, klanten, stakeholders – een stuk leuker.

12 En dat is wat ons drijft. Wij zijn ervan overtuigd dat succes en plezier onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In onze ogen ben je succesvoller als je plezier hebt en heb je plezier als je succesvol bent. Het is een opwaartse spiraal. Het geeft vleugels. Het werkt aanstekelijk en is letterlijk aantrekkelijk. Met plezier bedoelen we een gevoel van voldoening, van positieve energie, van vrolijkheid en opgeruimdheid – het gevoel dat je goed bezig bent en dus ook trots kunt zijn. De enthousiaste reacties die we krijgen van organisaties die met ons model zijn gaan werken, bewijzen dat het werkt. En dat gunnen we iedereen. Aangemoedigd door mensen om me heen – ‘je zou er een boek over moeten schrijven’ – ben ik de uitdaging aangegaan om een boek te maken met veel praktijkvoorbeelden, waardoor dingen op hun plek vallen en dat inspireert om zelf de koers-en-karakterdynamiek in jouw organisatie te sturen.

Veel plezier en succes!

INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK

*De samenhang die zorgt dat de
organisatie in een flow komt*

Elke organisatie bestaat in de kern uit twee dimensies: de koers en het karakter. De koers is de inrichting van de organisatiestrategie en bepaalt waar de organisatie heen gaat; de koers stippelt de weg uit. Het karakter is de inrichting van de organisatiecultuur en bepaalt hoe goed die weg bewandeld wordt. Zonder heldere koers geen duidelijk karakter, zonder eigen karakter geen strakke koers. De ambitie die de organisatie heeft en hoe die ambitie te realiseren (de koers) komen namelijk voort uit de houding en de ervaringen binnen de organisatie (het karakter). En omgekeerd bepaalt de strategie wat daarvoor nodig is aan organisatie. Maar de verschillende onderdelen die samen de koers vormen, hangen ook nauw samen. En dat geldt ook voor de verschillende kenmerken die samen het karakter vormen. Deze koers-en-karakterdynamiek verklaart waarom draaien aan één knop niet het gewenste resultaat heeft en impact heeft op andere aspecten van de organisatie.

13

Om de resultaten van de organisatie te verbeteren moet je daarom de koers-en-karakterdynamiek beheersen. Er zijn veel aspecten die samen de koers en het karakter vormen. Maar van zowel de koers als het karakter zijn er in essentie vier kwaliteiten die het verschil maken. Hoe beter je deze acht kwaliteiten op elkaar afstemt, hoe meer ze elkaar positief versterken en samenwerken

Koers-en-karakterdynamiek

en hoe meer de organisatie in een flow komt: dan lijkt alles te lukken en loopt alles soepel, dan wordt makkelijk geschakeld, alles klopt.

Dit lukt alleen wanneer de kwaliteiten van de koers en het karakter dezelfde centrale basishouding als uitgangspunt hebben. Op persoonlijk vlak zou je dit het wereldbeeld of de levensovertuiging van ieder mens noemen. Het zijn bewuste en onbewuste sterke overtuigingen die iemand heeft ontwikkeld of meegekregen door wat Arnold Steenbeek (inderdaad mijn partner, maar ook ondernemer, trainer en auteur) de vier o's noemt: oorsprong, opvoeding, opleiding en omgeving.¹ Het is de bril waardoor iemand alles ziet en niet ziet, die alles kleurt en die de bron is van alle beslissingen. De overtuiging kan betrekking hebben op jezelf, je relaties met anderen of het grote geheel.

14 Voor organisaties geldt hetzelfde: ook daar heerst een centrale basishouding, een sterke overtuiging die als waarheid geldt, waaraan niet getwijfeld wordt en die voor iedereen in de organisatie vanzelfsprekend en feitelijk is. Die houding bepaalt de koers en het karakter van de organisatie. Stel, de centrale basishouding in de organisatie is 'je moet het samen doen in dit leven', dan heb je een heel andere organisatie en een heel ander businessmodel dan wanneer de centrale basishouding is 'je moet zelf de slingers ophangen'.

Die centrale basishouding in een organisatie is in beton gegoten, al kan de vertaling aangepast worden aan de tijdgeest. Als je koffieproducent bent en het voor jou een gegeven is dat koffie mensen verbindt, richtte je je in de jaren tachtig van de vorige eeuw waarschijnlijk op koffiedrinken in het gezin. Maar in de jaren tien van deze eeuw vertaalde je die houding waarschijnlijk in het leggen van nieuwe contacten. Dat heeft bijvoorbeeld consequenties voor de verpakkingseenheden, maar ook voor het assortiment, het distributiekanaal (koffiehuizen in plaats van supermarkten) en de klantenservice.

Voorbeelden van overtuigingen:

Zorg dat je onafhankelijk bent.
Benut al je talenten.
Zet je talent in voor anderen.
Probeer en verbeter.
Wees vrijmoedig.
Droom onbegrensd.
Neem hulp aan.
Proberen is beter dan afwachten.
Waardeer de kleine dingen.
Doe maar gewoon.
Wees exceptioneel.
Vrijheid is het hoogste goed.
Zorg een beetje voor elkaar.

Topperformers blijken bepaalde overtuigingen gemeen te hebben:²

Alles gebeurt met een reden en een doel en dient ons.
Falen bestaat niet, er bestaan alleen resultaten.
Neem je verantwoordelijkheid voor wat er ook gebeurt.
Het is niet nodig om alles te begrijpen om alles te kunnen gebruiken.
Mensen zijn je grootste bron.
Werken is spelen.
Blijvend succes ontstaat door toewijding.

15

Opvallend genoeg denken we maar zelden na over deze centrale basishouding. We zijn ons zelden bewust van de overtuigingen vanwaaruit we handelen, juist omdat ze zo vanzelfsprekend zijn. Laat staan dat een organisatie zich ervan bewust is. Je zou je nu eerst kunnen concentreren op het vaststellen van de centrale basishouding en van daaruit de acht kwaliteiten toetsen

en vormgeven. Eigenlijk weet je wel wat de basishouding is, maar omdat deze zo basaal en tegelijkertijd belangrijk is, is het moeilijk om haar te formuleren. Toch wordt ze waarschijnlijk elke dag gebruikt. Luister eens naar 'koffiegesprekjes', kijk eens op de A4'tjes in de printkamer of keuken: het zijn motto's of uitdrukkingen zoals 'waar een wil is, is een weg', 'het glas is halfvol', 'the sky is the limit', 'de mens is van nature goed' en 'geluk dwing je af'. Maar in onze praktijk gaan we met onze opdrachtgevers gewoon aan de slag met het verbeteren van de acht kwaliteiten. Elke keer blijkt namelijk dat de centrale basishouding zich dan vanzelf steeds duidelijker aftekent.

Wanneer je aan de slag gaat met de inrichting van de acht kwaliteiten, doe je dat in een logische volgorde.

Koers eerst

- 16 Je hebt een organisatie en nu wil je verbeteren of groeien of zorgen dat de organisatie er over tien, twintig of honderd jaar nog steeds toe doet. Dat betekent dat je begint met het definiëren van de koers: waar wil je dat de organisatie over vijf of tien jaar staat?

1 Klantperspectief

Om antwoord te geven op die vraag, begin je met het afbakenen van je markt. In welke markt opereer je? Je definieert de markt op basis van de behoefte bij de klant. Wie is de klant, wat wil hij en is er potentie in deze markt? Dit is de basis voor het bestaansrecht van de organisatie. Je organisatie overleeft alleen wanneer je de klant iets biedt wat hij wil hebben en wanneer er voldoende klanten zijn.

2 Kernovertuiging

Vanuit de keuze voor de klant en het klantinzicht formuleer je de kernovertuiging: wat is in de ogen van de organisatie de beste manier om de klant te helpen? Dit is het fundament voor alle

overige beslissingen. Alles moet hiermee in lijn zijn. Het beschrijft wat de organisatie voor de klant wil betekenen en hoe zij dat in hoofdlijnen wil doen.

3 Positionering

De kernovertuiging werk je vervolgens uit in de positionering: hoe onderscheid je je van andere aanbieders, wat maakt je anders en hoe maak je duidelijk dat dit beter is? Hier maak je expliciet wat impliciet in de kernovertuiging opgesloten zit; je benoemt het gevoel dat je de klant wilt geven wanneer hij zaken met jou doet en de karaktereigenschappen van de organisatie die dat waarmaken. Ook dit is een toets voor alle activiteiten, besluiten en uitingen.

4 Verdienstructuur

Het klantperspectief, de kernovertuiging en de positionering beïnvloeden de inrichting van de verdienstructuur: hoe genereer je inkomsten en creëer je een financieel gezonde organisatie om ook op lange termijn van betekenis te blijven? Doe dit wel op zo'n manier dat het past bij de klant en de organisatie. De inrichting van de verdienstructuur zegt veel over waar de organisatie voor staat, hoe zij werkt en wat de klant van de organisatie mag verwachten.

17

Daarna het karakter

Nu heb je de koers geformuleerd, maar zonder passend karakter komt die niet van de grond.

5 Meesterschap

De eerste stap is daarom meesterschap: welke talenten heb je nodig om de koers te realiseren en hoe benut je die talenten optimaal? Of beter nog: hoe kun je die talenten ontwikkelen tot meesters in hun vak? Oftewel: de juiste mensen met de juiste skills en motivatie. Gegeven de koers natuurlijk.

6 *Teamspirit*

De individuele talenten moeten vervolgens natuurlijk optimaal samenwerken en zich als één man inzetten om de klant het beste te geven. Dit is de teamspirit. Ook de inrichting of aansturing van teamspirit moet passen bij de koers, daar logisch uit voortkomen, zodat de teamspirit de koers versterkt.

7 *Ondernemerschap*

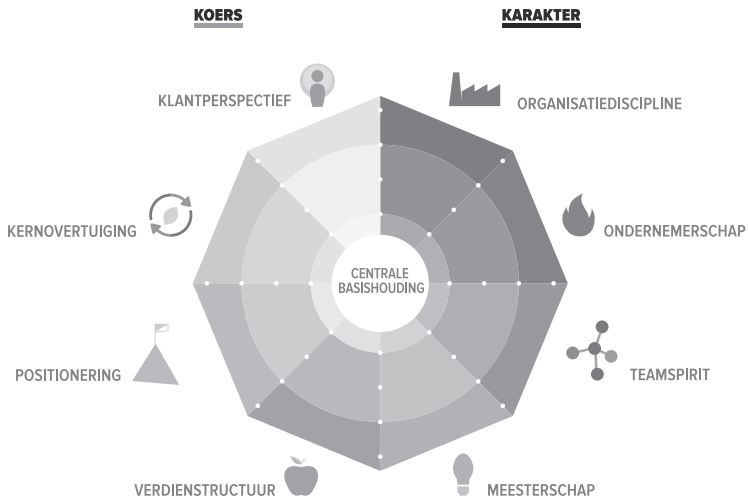
Vervolgens moet je zorgen dat je mensen de ruimte krijgen én pakken om kansen voor de organisatie te benutten, om zaken te verbeteren waar de klant van profiteert. Dit is ondernemerschap. Je wilt een ondernemende mentaliteit zodat de organisatie zich blijft ontwikkelen.

8 *Organisatiediscipline*

18 Tot slot heb je organisatiediscipline nodig om te zorgen dat alle plannen, ideeën en verbeteringen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden en je kritisch blijft kijken of alles wat je doet en hebt bedacht nog daadwerkelijk waarde toevoegt voor de klant. En zo ben je terug bij klantperspectief.

Dit is de lineaire samenhang. In de hoofdstukken ontdek je de invloed van elke kwaliteit op de andere kwaliteiten. De interviews tussen de hoofdstukken illustreren nog eens extra de onderlinge samenhang tussen de kwaliteiten.

De koers-en-karakterdynamiek, de acht kwaliteiten en de centrale basishouding zijn gevisualiseerd als een cirkel. Het is uiteraard een versimpelde weergave van de werkelijkheid, maar de cirkel symboliseert de samenhang tussen de kwaliteiten en de oneindigheid, met aan de linkerkant de koers en aan de rechterkant het karakter, overeenkomstig onze hersenhelften: links staat voor ratio en rechts voor emotie. En natuurlijk is inmiddels bekend dat beide hersenhelften continu samenwerken. In



het midden staat de centrale basishouding, die ervoor zorgt dat alle beslissingen met elkaar in lijn zijn. Het is cruciaal dat je hier trouw aan blijft, je niet laat afleiden door hoe iets hoort of hoe anderen het doen. Kortom: vaar de eigen koers op het eigen karakter.

1 KLANTPERSPECTIEF

Diep inzicht in wat je klant wil

‘Uiteindelijk draait het om de menselijke factor en daarom is het zo belangrijk dat we ons verdiepen in de mensen om ons heen.’

Inge Brakman, commissaris en toezichthouder

De eerste organisatiekwaliteit, klantperspectief, beschrijft hoe je inzicht krijgt en houdt in wat ‘de klant’ wil, waar hij naar streeft, wat hij nodig heeft, wat hij belangrijk vindt. ‘De klant’ is hier de verzamelterm voor de doelgroep: mensen die al klant zijn of die je als klant zou willen. Klanten zijn overigens ook burgers, leden, donateurs of zelfs investeerders. Iedereen aan wie je iets levert en waarvoor hij iets, direct of indirect, betaalt, is klant.

‘De klant’ geeft aan dat dit een groep mensen is met een vergelijkbaar profiel. Dat profiel kan bestaan uit geregistreerde kenmerken zoals gegevens van het bedrijf, functie en opleiding. Maar net als bij het omschrijven van personen zeggen die objectieve kenmerken niet zoveel. Je krijgt pas een beeld van iemand als je ook persoonlijkheidskenmerken toevoegt, bijvoorbeeld zorgzaam, nauwgezet en begaan. Dat zegt iets over wat iemand belangrijk vindt, hoe hij in het leven staat.

Het is dan ook belangrijk je te realiseren dat je geen zaken doet met bedrijven, maar met de mensen binnen bedrijven. Vaak zijn bij bedrijven meerdere mensen bij het aankoopproces

21

betrokken. Idealiter heb je al deze mensen in beeld en weet je bovendien wie de werkelijke beslissing neemt om voor jouw organisatie te kiezen. Soms is dat de gebruiker of zijn leidinggevende, soms is het de budgethouder of bijvoorbeeld de inkoper. In onze praktijk zie ik vaak de worsteling bij klanten. Allerlei betrokken partijen worden als doelgroep gezien. Een taalinstituut dat Nederlands leert aan inburgeraars, heeft gemeenten als 'doelgroep'. In het beslissingsproces zijn veel personen betrokken: wethouder, casemanagers, inkoop, uitvoerende partners en de cursisten zelf. Maar uiteindelijk beslist de beleidsadviseur of hij met het taalinstituut in zee gaat. Hij is de centrale figuur met wie je een relatie wilt, waarbij je natuurlijk de behoeften van de mensen die je dienst gebruiken niet uit het oog verliest.

'Je kunt geen vrienden worden met iemand die je niet echt kent.'

Marston's (Engelse bierbrouwer)

Wanneer je een relatie met iemand wilt, of iets van iemand wilt zoals in een klantrelatie, zul je diegene iets moeten geven wat hij belangrijk vindt of waar hij blij van wordt. Het gaat natuurlijk om de behoefte van de klant, maar vooral ook om de behoefte in relatie tot wat de klant belangrijk vindt. Iemand kan behoefte hebben aan juridisch advies, maar wat maakt dat hij voor jou kiest en niet voor een ander? Er zit een grens aan kwaliteit. Hoeveel beter dan perfect kan advies zijn? Bovendien kan de klant niet goed beoordelen wanneer het advies perfect is. Hij kiest dus op andere elementen van de dienstverlening. Prijs is daar een van, maar niet primair. Hij zal eerder kiezen op bijvoorbeeld gemak, snelheid, persoonlijk contact, transparantie in het proces, eerdere prestaties of voorkomen. Voor elk van deze waarden is er een doelgroep die dit belangrijk vindt. Welke jij kiest voor jouw dienst, komt voort uit je centrale basishouding

en zal mensen aantrekken die dat ook belangrijk vinden.

Diep inzicht in wat de klant wil, geeft richting aan al je beslissingen: welk product of welke dienst lever je en hoe doe je dat, welke mensen, kennis en processen heb je daarvoor nodig? Al deze beslissingen samen vormen je businessmodel: hoe je al je bedrijfsactiviteiten organiseert. En al deze beslissingen beïnvloeden hoe de klant jouw product ervaart: de klantbeleving. Dat zit dus niet alleen in het product, maar ook in de manier waarop de klant het product koopt en geleverd krijgt, in de manier waarop je met je klant omgaat, in de mate waarin je je beloften waarmaakt qua kwaliteit maar ook qua levering, en in de manier waarop je klachten of storingen oplost.¹

Als je dat goed doet, voelt de klant zich waardevol.² Deze klantbeleving maakt dat hij trouw aan jouw organisatie zal zijn en jouw diensten aan anderen zal aanbevelen. Het gezaghebbende Amerikaanse tijdschrift *Forbes* verwachtte in 2017 dat in 2020 de klantbeleving de belangrijkste reden zou zijn waarom de consument voor een bepaald bedrijf of merk zou kiezen. Maar als je het aan marketingprofessionals vraagt, vindt slechts 16 procent dat het bedrijf de klantbeleving biedt die het belooft.³ Hoe is dat voor jouw organisatie?

23

Het is dus zaak helder te krijgen welke (diepere) behoefte de klant heeft. Maar de klant staat niet op zichzelf. Er zijn allerlei ontwikkelingen in de samenleving, op de markt en op technologisch gebied die de klant beïnvloeden. Waar hij bijvoorbeeld vroeger koos voor een softwarepakket, kiest hij nu voor een cloud-oplossing. Maar de onderliggende behoefte om zelf de administratie snel en makkelijk te kunnen doen is niet veranderd.

Bovendien: je klant zit niet stil. Die leert van ervaringen met andere bedrijven en ontwikkelt daardoor bepaalde verwachtingen. Als je privé iets bestelt bij bol.com, weet je dat het de volgende dag al geleverd wordt. Als je vervolgens zakelijk iets online bestelt bij een andere partij, verwacht je dat dat ook de volgende

dag geleverd wordt. En soms verandert de behoefte zelf ook. Zo kan bijvoorbeeld bij het kiezen van een verzekering de behoefte verschuiven van persoonlijk advies naar een handige doe-het-zelftool.

Je zult daarom voortdurend de vinger aan de pols moeten houden of jouw product of dienst wel écht goed inspeelt op die klant-behoefte, of dat er misschien nieuwe oplossingen zijn of komen die beter in die behoefte voorzien. En je zult kritisch moeten blijven op de vraag of die behoefte nog voldoende leeft om je bedrijf bestaansrecht te bieden. Zonder klant geen business.

Succesvolle organisaties weten waar de klant behoefte aan heeft, halen daar actief en gestructureerd informatie over op, kijken voortdurend welke marktontwikkelingen daarop van invloed zijn en blijven kritisch op de vraag of dat wat zij doen nog matcht.

1.1 Inzicht in de behoefte

Natuurlijk verkoop je iets wat iemand wil hebben. En hoe belangrijker iets is voor mensen, hoe meer ze ervoor overhebben in geld, tijd of moeite. Wanneer kocht jij voor de laatste keer iets voor te veel geld omdat je het nú wilde hebben? Of liep je stad en land af op zoek naar dat ene cadeautje waarvan je wist dat je dochter er ontzettend blij mee zou zijn? Zo kocht ik Ztringz, dé zomerhit van 2018 onder basisschoolkinderen, voor mijn nichtje. Misschien ken je het van vroeger: je knoopte de uiteinden van een touwtje aan elkaar en door het op een speciale manier om je vingers te binden, al dan niet met gebruik van je mond, kon je er een ufo, kop-en-schotel of parachute mee maken. De Ztringz kostten € 2,99. Oké, in mooie kleuren en zonder knoopje, maar het is natuurlijk buiten proportie. Zeker als je je realiseert dat de kostprijs – nou, doe eens gek – niet meer dan vijftien cent zal zijn. Inclusief transport uit China. En ondanks de prijs waren ze overal uitverkocht. Maar mijn nichtje wilde ze

zo graag hebben dat ik winkel in en winkel uit liep om ze te kopen. En wat was ze blij!

Als organisatie ben je zelf ook klant. Je hebt vast een aantal partijen waarmee je het prettigst samenwerkt en waar je altijd op terugvalt, ook al duurt het misschien langer of zijn ze iets duurder dan de concurrent. Blijkbaar levert het je iets op wat je belangrijk, waardevol vindt. En dan wordt het interessant. Want wat vinden mensen – privé of zakelijk – waardevol? Oftewel: waar hebben ze op dat moment behoefte aan? Soms wil je als je uit eten gaat even snel iets hebben, soms wil je iets nieuws uitproberen en de andere keer wil je romantisch dineren. Diezelfde afwisseling in behoeften speelt in de keuze voor leveranciers voor je organisatie. Soms wil je dat iets snel gefikst is, soms wil je trendsetter zijn en soms wil je je team tevreden houden.

Deze afwisseling in behoeften speelt ook voor jouw klanten. Het is belangrijk om hun behoeften op waardenniveau te kennen zodat je daarop met jouw aanbod kunt inspelen. Het kan om functionele of om emotionele waarden gaan. Functionele waarden gaan over wat het product moet doen. Als jouw product niet doet wat het moet doen, ben je af. Het moet de dorst lessen, ontspannen, foto's bewaren, een bericht doorgeven aan vrienden, betalingen doen. Het nadeel van producten of merken die zich uitsluitend beroepen op het inlossen van functionele waarden is dat ze eenvoudig door anderen te kopiëren of zelfs te verbeteren zijn.

Dus ook al is je aanbod functioneel beter dan dat van de concurrent, je onderscheidende vermogen zit in de emotionele waarden. Daarmee laat je zien dat je de klant snapt. Emotionele waarden bepalen waarom mensen iets willen hebben. In de praktijk is het onderscheid tussen functionele en emotionele waarden soms lastig te bepalen. Waarden als snelheid, veiligheid, weinig calorieën en eenvoud kunnen onder beide vallen. Om te weten of je een emotionele waarde biedt, kun je *laddering* toepassen: door drie tot vijf keer de waaromvraag te stellen

kom je op een steeds hogere emotionele waarde. Ik geef een voorbeeld.

Waarom vind je het belangrijk om gezonde voeding aan je medewerkers aan te bieden?

Omdat ik wil dat ze gezond zijn (functioneel)

Waarom vind je dat belangrijk?

Omdat ze daardoor lekkerder in hun vel zitten
(emotioneel)

Waarom is dat belangrijk?

Omdat dat zorgt dat ze zich sterker voelen (emotioneel)

Waarom wil je dat?

Dan halen ze het beste uit zichzelf en anderen
(emotioneel)

Je wilt dus eigenlijk dat je mensen het beste uit zichzelf halen.

26 Elk product- of organisatiemerk moet voor één centrale waarde kiezen. Punt. Vanuit onze overlevingsdrang beslissen mensen razendsnel of iets onderscheidend, relevant of geloofwaardig voor hen is. Dat gaat onbewust. En 'bij twijfel niet doen' is de boodschap die onze hersenen goed hebben begrepen. Daarom is het belangrijk dat het voor je doelgroep kristalhelder is wat je hun biedt, wat ze aan je hebben. Je helpt hen te kiezen door continu en consistent één centrale waarde te belichten in alles wat je doet. In het rationalisatieproces dat na de keuze plaatsvindt, is plek voor nuanceren en aanvulling.

In het voorbeeld hierboven kun je er als cateraar voor kiezen om je te onderscheiden met 'lekker in je vel', 'zich sterk voelen' of 'het beste uit zichzelf halen', net wat jij zelf het belangrijkste vindt vanuit je centrale basishouding. Een eenmaal gekozen waarde is voor altijd aan dit merk gekoppeld. De bijbehorende associaties en de vertaling ervan naar je productkenmerken, je werkwijze of je communicatie kunnen met de tijdgeest verschuiven.

Het is dus van groot belang om als organisatie te weten welke waarde jij levert voor de klant. Dat klinkt als een open deur, maar veel organisaties en hun medewerkers weten dit toch niet goed te verwoorden. Hier volgen enkele methoden om te bepalen welke waarde jouw organisatie levert of zou kunnen leveren. Je kunt deze methoden ook combineren.

1 Maslow

De piramide van Maslow heeft hiërarchie aangebracht in de menselijke behoeften. Volgens de piramide zou iemand pas behoeften op een volgend niveau ontwikkelen als de behoeften van het voorgaande niveau zijn vervuld. In onze huidige samenleving zijn voor de meeste mensen zaken op de fundamentele niveaus op orde. Je ziet dan ook een enorme behoefte aan zingeving en persoonlijke ontwikkeling, het hoogste niveau van de piramide. Het principe van de piramide van Maslow kun je ook toepassen op de kenmerken van je product of je organisatie: de laagste niveaus komen overeen met functionele waarden, de middelste niveaus met emotionele waarden en het hoogste niveau met centrale eindwaarden. Ik gebruik de piramide om meer inzicht te krijgen in wat de klant drijft, om daarna een heldere structuur aan te brengen in de bedrijfsvoering.

27

Laten we de piramide eens invullen voor een mediaprovider (internet, tv, bellen) die zich richt op jongeren die internet en connectiviteit van levensbelang vinden.⁴ Wat betekent dat op de verschillende niveaus?

1. Het eerste niveau is het meest basale, functionele kenmerk van het product: wat is het? In dit geval het **uitwisselen van gegevens**. Moet je eens opletten wat er gebeurt als er een internetstoring is. Ineens kunnen we niets meer omdat we geen informatie hebben.
2. Het tweede niveau sluit hier dan ook op aan: wat doet het? Jongeren willen zeker weten dat ze **altijd bereik** hebben en dus toegang tot die data.



3. Een belangrijke reden om toegang tot die data te willen hebben is dat zij zich daardoor letterlijk en figuurlijk **verbonden** voelen met hun vrienden – het derde niveau.
4. Maar eigenlijk willen ze gezien worden door hun omgeving, het vierde niveau. En hier wordt het interessant, want hier verschillen jongeren in **hoe ze gezien willen worden**: als attent, slim, bijdehand, kritisch, grappig.
5. Het hoogste niveau sluit aan op eindwaarden als onafhankelijkheid, zingeving, verantwoordelijkheid nemen, zich inzetten voor anderen. Deze eindwaarde volgt logisch uit de voorgaande niveaus.

Op basis van onderzoek of gesprekken met klanten maak je een inschatting van het niveau waar de behoefte van jouw doelgroep zit ten aanzien van de productcategorie waarbinnen jij opereert. Daarbinnen maak je dan een keuze die aansluit op de centrale basishouding van je organisatie. In dit voorbeeld richt KPN zich in alle uitingen op het vijfde niveau, aandacht voor elkaar, terwijl Ziggo zich met ‘plezier maken’ richt op het vierde

niveau. Op de zakelijke markt gaat KPN overigens nog een stuk verder en vertaalt 'aandacht voor elkaar' naar 'CO₂ monitoring voor een betere leer- en leefomgeving'. Uiteraard zijn bij beide de eerste drie niveaus prima voor elkaar, maar omdat de functionaliteiten niet heel veel meer verschillen, zoeken deze aanbieders het hoger op om zich van elkaar te onderscheiden. Hoe hoger in de piramide je gaat zitten, hoe sterker mensen zich tot je aangetrokken voelen.

2 Rokeach

Vind je het lastig om überhaupt mogelijke waarden te benoemen? De Amerikaanse sociaal psycholoog Milton Rokeach gaat uit van zesendertig waarden. Volgens hem is dit de totale set aan waarden die alle mensen hanteren om richting te geven aan hun leven.⁵ De zesendertig waarden zijn verdeeld over achttien eindwaarden en achttien instrumentele waarden. Eindwaarden zijn het einddoel dat iemand hoopt te bereiken. Instrumentele waarden zijn eigenschappen of gedragingen die we nodig hebben om de eindwaarden te realiseren.

29

Handig, zo'n lijst, maar ook verwarrend. Want welke hoort echt bij jullie organisatie? Om die vraag te beantwoorden raad ik vaak de volgende aanpak aan. Maak een eerste selectie door na te gaan of de waarde die jij biedt meer individueel of sociaal gedreven is en of het om introverte of extraverte waarden gaat. Dan heb je al een eerste richting te pakken.

Op internet vind je ook tabellen waarin de waarden van Rokeach zijn verdeeld over de niveaus van de piramide van Maslow. Ook kun je er meer lijsten vinden met universele waarden. Maar je zult zien dat je het jezelf niet makkelijker maakt. Die lijsten bevatten namelijk allemaal mooie waarden waarvan minstens de helft van toepassing kan zijn. Ook kunnen die lijsten remmend werken omdat ze het gevoel geven dat de waarde waarop je bent uitgekomen niet geschikt is, aangezien die niet

Instrumentele waarden	Eindwaarden
Ambitieuus	Comfortabel leven
Verdraagzaam	Opwindend leven
Capabel	Wereldvrede
Opgewekt	Gelijkheid
Schoon	Vrijheid
Moedig	Geluk
Vergevingsgezind	Nationale veiligheid
Hulpvaardig	Plezier
Eerlijk	Sociale erkenning
Verbeeldingskracht	Verlossing
Onafhankelijk	Ware vriendschap
Intellectueel	Wijsheid
Logisch denkend	Wereld vol schoonheid
Liefhebbend	Geborgenheid in het gezin
Gehoorzaam	Volwassen liefde
Beleefd	Zelfrespect
Verantwoordelijk	Gevoel iets bereikt te hebben
Beheerst	Innerlijke harmonie

op een lijst staat. Je kunt die lijsten beter gebruiken als toets of als hulpmiddel om precies dat ene juiste woord voor de betreffende waarde te vinden.

3 Beeldmetaforen

Bij opdrachtgevers gebruik ik vaak een set foto's van mensen en situaties die ik door een aantal van hun medewerkers laat groeperen om antwoord te geven op de vraag: wat vinden mensen die producten zoals die van jullie gebruiken belangrijk (in hun werk)? Wat mensen belangrijk vinden, duidt op hun behoefte

Inspiratie

Wanneer we met onze opdrachtgevers op zoek gaan naar de behoeften van hun klanten, maken we vaak gebruik van synoniemen.net. Dit online synoniemenwoordenboek helpt je om precies het juiste woord te achterhalen waar het bij jouw klanten om gaat. De functie waarmee je het woord grafisch weer kunt geven met de verbanden tussen de verschillende synoniemen, biedt inspiratie, verdieping en duiding. Dit associatieve netwerk helpt ook om aan te geven of je op het juiste spoor zit: Vrij naar Cruijff: zodra je het ziet, weet je meteen dat het klopt – of niet.

Tijdens een brainstormsessie met een dataminingbureau kwamen we uit op de waarde ‘ontdekken’. Toen we dit woord vervolgens invoerden op synoniemen.net en het associatieve netwerk bekeken, bleek dit bijna volledig de lading te dekken van de waarde die het bedrijf biedt. Voor de medewerkers werd door middel van die waarde in één klap duidelijk wat ze voor de klanten betekenen. Het maakte hen trots en ze konden daardoor veel beter aan klanten en leveranciers uitleggen waar ze als bedrijf voor staan.

31

op waardeniveau. Per opdrachtgever gebruik ik een andere set foto's, en toch ontstaan in de kern vaak dezelfde groepen op basis van mijn vraag. Er is altijd een groep die gezelligheid of harmonie belangrijk vindt, een groep die status belangrijk vindt en een groep die groei belangrijk vindt. Het groeperen moet in gezamenlijk overleg gebeuren. Dat leidt sowieso tot de juiste woorden, maar ook tot een nauwkeurige definitie. Bovendien zijn de woorden eigen aan de organisatie. Ook wordt op die manier duidelijk dat de verschillende groepen niet op dezelfde manier bediend kunnen worden en met welke groep de medewerkers de meeste affiniteit hebben. De behoefte van deze groep is

laties belangrijke feedback geven. Succesvolle bedrijven hebben dan ook geregeld dat ze structureel feedback krijgen van hun medewerkers, klanten en relaties, bijvoorbeeld door direct na contact met de klantenservice een enquête te sturen met de vraag of de klant goed geholpen is. Maar ik hoor van consumenten dat zij dat inmiddels behoorlijk irritant vinden, waardoor je dus eigenlijk een averechts effect bereikt. Waarom vraagt de klantenservicemedewerker aan het eind van het gesprek niet gewoon of hij de klant geholpen heeft en wat er eventueel nog verbeterd kan worden? Dat is veel persoonlijker en draagt bij aan een positieve klantbeleving.

‘De medewerkers van de klantenservice rouleren en zitten eens in de zoveel tijd bij de marketeers en technici. Op die manier is er veel meer informatie-uitwisseling tussen de informatie van de klant en de informatie voor de klant.’

Jörg Kramer, vicepresident KPN

33

Een andere manier is om op sociale media te volgen wat klanten over je zeggen, zowel positief als negatief. Daar haal je veel informatie uit over wat klanten belangrijk vinden en in hoeverre jouw organisatie voldoet. Het monitoren van de sociale media helpt je bovendien om de impact van ontevreden klanten te beperken. Ontevreden klanten zijn een ernstige bedreiging. Klanten uiten hun ontevredenheid eerder dan hun tevredenheid (tevredenheid wordt met drie anderen gedeeld, ontevredenheid met tien anderen⁶) en die boodschap blijft bij de ontvangers beter hangen dan wanneer een vriend spontaan een aanbeveling doet.

Je kunt sociale media natuurlijk sowieso actief inzetten om klanten te vragen wat zij willen. Of beter nog: om hen actief mee te laten denken over verbetering van je product. Daarbij is het wel van belang dat je oprecht bent in je interesse in de ervaringen van de klant. Hoe is hij tot een keuze gekomen, was dit

het type of merk dat hij op voorhand had bedacht en waarom, wat heeft hem beïnvloed, hoe wil hij het gebruiken? Vraag door. Verdiep. Neem geen genoegen met een oppervlakkig antwoord. Wees overigens voorzichtig met vragen of mensen je product denken te gaan kopen. De praktijk wijst uit dat de antwoorden op deze vraag de slechtste voorspellers van succes zijn ook al gelooft degene die het zegt het zelf.

Ga het gesprek aan en observeer als het kan hoe de klant je product koopt en gebruikt. Laatst mocht ik een blik in de voorraadkamer van de bloedafnamepoli van het ziekenhuis werpen. Alles stond keurig in het gelid, maar het hing vol met handgeschreven A4'tjes. Toen ik ernaar vroeg, antwoordde de verpleegkundige: 'Ja, als een verpakking eenmaal open is, moet je de individuele producten er voorzichtig uit halen, anders valt alles op de grond. Zonder de A4'tjes zien we niet welk product geopend is.' Kortom: dat zou verspilling van tijd, geld en materiaal opleveren. Zouden de fabrikant van de materialen en die van de stellingkast dat weten? Zolang hun product beter voldoet dan dat van andere aanbieders, zullen de gebruikers genoeg nemen met dit ongemak. De vraag is hoelang.

34

1.3 Met de markt mee ontwikkelen

Op het wereldtoneel en om je heen is voortdurend van alles in beweging. Succesvolle organisaties zijn alert op de voor hen relevante marktontwikkelingen en nemen tijdig stappen. Maar wanneer besluit je om op een ontwikkeling in te haken en wanneer niet? En wat betekent die keuze voor je organisatie? Het staat in elk geval onomstotelijk vast dat als je als organisatie succesvol wilt blijven, je in de gaten moet houden of jouw aanbod relevant en onderscheidend blijft voor de doelgroep en of die doelgroep substantieel genoeg blijft om het economisch interessant te houden. Dat betekent dus ook dat je stappen onderneemt op het moment dat dit nodig is. Doe je dit niet of onvoldoende,

dan loop je het risico dat je ingehaald wordt door de marktontwikkelingen en noodgrepen moet toepassen, waar de organisatie meestal niet beter van wordt. Zo bracht ABN AMRO in augustus 2018 naar buiten dat zij bij hun zakenbank Corporate & Institutional Bank (CIB) 250 banen moesten schrappen en andere bezuinigingen moesten doorvoeren omdat de winst de afgelopen periode fors tegenviel.⁷ Blijkbaar hadden ze onvoldoende in de gaten dat hun dienst niet aansloot op de vraag van de markt.

Let wel op dat je trouw blijft aan de waarde en centrale basishouding. Zoek de balans in het inspelen op marktontwikkelingen. Als je te veel meebeweegt met allerlei marktontwikkelingen, ontstaat het risico dat je als organisatie niet meer helder hebt waar je voor staat en door de buitenwereld als grillig wordt gezien. En niemand wil een grillige partner. Die is namelijk onvoorspelbaar en dat geeft mensen een onveilig gevoel. En als je niet of te weinig inspeelt op marktontwikkelingen, ontstaat het risico dat je in het gunstigste geval wordt gezien als conservatief en in het slechtste geval als uit de tijd, en voor je het weet, lig je uit de markt.

35

Het goede nieuws is dat wanneer iedereen in de organisatie de gedefinieerde waarde die jullie leveren onderschrijft, en daarmee de gedefinieerde doelgroep, dit een goed kompas is voor de beslissing op welke ontwikkelingen je inspeelt en welke je aan je voorbij laat gaan. Ook bij het volgen van de marktontwikkelingen is deze waarde een belangrijke leidraad.

Er zijn uiteenlopende manieren om voeling te houden met de ontwikkelingen, van heel gestructureerd en gedisciplineerd met bijvoorbeeld maandelijks een klantenpanel bevragen, dagelijks Google-alerts laten binnenkomen, de resultaten van sales en klantenservice wekelijks analyseren of jaarlijks een marktanalyse maken, tot heel organisch door medewerkers te vragen afwijkende ontwikkelingen te signaleren, een lezing te volgen over een compleet andere branche dan de jouwe of gewoon Facebook

en Instagram te volgen. Belangrijk is de intentie. Wat doe je met die informatie? Zoek je bevestiging dat je goed bezig bent of zoek je nieuwe mogelijkheden? Succesvolle organisaties lijken een neus te hebben voor relevante ontwikkelingen en zien vooral kansen, omdat ze het leuk vinden. En dat is het ook. Het gaat over wat mensen bezighoudt, wat ze doen, hoe ze praten. En als je het zelf niet leuk vindt, is er vast wel iemand in de organisatie die dit leuk vindt en voor wie dit heel natuurlijk is. Geef hem of haar dan deze rol.

'Je moet overigens niet de fout maken te denken dat je zelf wel weet wat de doelgroep wil. Laat je adviseren door de mensen uit de doelgroep.'

Janneke Staarink, managing director IFFR

36 Je kunt nu eenmaal niet alle ontwikkelingen volgen. Grote bedrijven hebben hier wellicht gespecialiseerde analisten voor in dienst, maar voor de meeste organisaties is die luxe niet weggelegd. Focus je op relevante zaken rondom de waarde die je voor je klant creëert. Idealiter zorg je dat dit onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden van de commerciële afdelingen. Je zou hen bijvoorbeeld kunnen uitdagen door wekelijks met een nieuwtje te komen en dit te delen met de producteigenaren. Zorg in elk geval dat je de volgende aspecten monitort:

1. Facts & figures
2. Marktspelers
3. Eindwaarden

1 Facts & figures

Dit gaat over de ontwikkeling van de samenstelling van de maatschappij: leeftijdsverdeling, herkomst, beroepsbevolking, werkloosheid, gezinssamenstelling, uitgaven, inkomen, vrijetijdsbesteding. Is er sprake van groei, afnemende groei of krimp? Het CBS is hiervoor een dankbare bron en vaak is er wel een branche-

organisatie die de feiten al op een rij heeft gezet. Ook de grote banken hebben vaak brancheanalyses. En hoe doet jouw organisatie het in vergelijking tot die trends? Kijk naar het koopgedrag van klanten, de omzet per klant, de verkoopsnelheid van verschillende producten, de conversie van contact naar contract, opzeggingen en vragen van klanten.

Mocht er sprake zijn van krimp, dan wil dat niet altijd zeggen dat je op een andere markt over moet stappen. Als jij als enige aanbieder overblijft in een weliswaar kleine markt, kun je prima zakendoen. Maar blijf alert. Soms houdt iets gewoon echt op – kijk maar eens naar het kader met verdwenen producten. Meestal is het slim om je businessmodel (de wijze waarop je je inkomsten en uitgaven hebt georganiseerd om de klant waarde te bieden; zie ook hoofdstuk 4) op zijn minst iets aan te passen. Dat speelt op dit moment bijvoorbeeld in de software-industrie. Veel ICT-bedrijven hebben hun businessmodel gebaseerd op het verstrekken van licenties. Maar nu de software beschikbaar is *as a service*, levert dat minder inkomsten op en dus zullen die ICT'ers iets anders moeten bedenken.

37

(Bijna) verdwenen producten de afgelopen vijftien jaar

- Fax – vervangen door e-mail
- TomTomnavigatie – vervangen door Google Maps
- Videorecorder – vervangen door interactieve tv
- Filmrolletje – vervangen door digitale fotografie
- Sekslijnen – vervangen door internetporno
- iPod – vervangen door smartphone
- Kijkshop – vervangen door Coolblue
- Betaalcheques – vervangen door contactloos betalen
- Cassettebandje – vervangen door Spotify
- Telefoon aan een draad – vervangen door smartphone
- MTV – vervangen door YouTube

Let bij het verzamelen en analyseren van data op dat je in je eigen domein blijft kijken, maar dat ook weer niet te klein maakt. Zo vroeg de Wandelbond mij en mijn compagnon om hen te helpen met het ontwikkelen van nieuwe diensten om de teruglopende inkomsten uit lidmaatschap op te vangen. Zij stelden dat de zes miljoen wandelende Nederlanders hun doelgroep waren. Maar die zes miljoen mensen wandelen lang niet allemaal vanuit de behoefte aan vitaliteit, de waarde die de Wandelbond biedt. Analyse van cijfers over sport en gezondheid maakten duidelijk dat Nederland twee miljoen mensen telt die wel iets aan hun fysieke gezondheid willen doen en daar ook best (veel) geld voor overhebben, maar voor geen goud naar de sportschool gaan.

2 Marktspelers

38 Het is opvallend hoe vaak ik te horen krijg: ‘Wij hebben eigenlijk geen echte concurrenten.’ Daarmee wordt bedoeld dat er geen partij is die exact hetzelfde assortiment op exact dezelfde wijze aanbiedt. Dat is logisch. Maar het gaat om de perceptie van de klant. Dus als de klant weinig of geen onderscheid ziet tussen jouw aanbod en dat van een ander, is die ander wel degelijk je concurrent, ook al vind je zelf dat jouw product of werkwijze veel beter is.

‘De low-cost carriers hebben de markt veranderd. Met als gevolg dat de markt nu meer voor minder wil. Dat dwingt je om te innoveren en tot een andere manier van werken.’

Katinka van Ekeren, Regional Commercial Manager British Airways

Bovendien concurreer je met anderen om de besteding van tijd, geld of inspanning van de klant om de voor hem relevante waarden te verkrijgen. Je concurreert dus ook met andere waarden die de klant belangrijk vindt. Hij kan tenslotte maar één keer

die ene euro of dat ene uur besteden. De klant maakt dus voortdurend afwegingen. Maar als hij dan besloten heeft om te investeren in zijn waarde op de arbeidsmarkt in plaats van een vakantie, zijn alle aanbieders die 'iets' doen op het gebied van persoonlijke of professionele ontwikkeling concurrenten, ook wat betreft zelfstudie, seminars of stages.

Het feit dat steeds meer bedrijven opereren vanuit de waarde die zij bieden in plaats van vanuit het product, zorgt voor meer branchevervaging, waardoor het concurrentieveld doordringender wordt. In sommige branches zijn we het gewend: autodealers bieden ook financiering, ANWB biedt ook reizen. Maar in het voorbeeld van de Wandelbond moeten we ook Runkeeper beschouwen als concurrent. Google wordt een concurrent van banken en verzekeraars, LinkedIn is een concurrent van wervings- en selectiebureaus, consultancybureaus bieden ook software en Post.nl wordt concurrent van maaltijdbezorgers.

Tot slot is er nog een andere speler die van belang is: de overheid. Welke opvattingen hangt de regering aan en welke maatregelen kun je eventueel verwachten? Nu het terugverkoopen van zelfopgewekte energie aan de energieleveranciers niet meer mogelijk is, is investeren in zonnepanelen ineens een stuk minder aantrekkelijk. Waarschijnlijk tijdelijk, want ik verwacht dat daar weer nieuwe oplossingen voor gevonden worden.

39

3 Eindwaarden

Welke ontwikkelingen zien we in de samenleving? Welke opvattingen winnen en welke verliezen terrein? In de persoonlijke omgang lijkt het woord 'u' te verdwijnen. Kinderen zeggen geen 'u' meer tegen hun ouders en ook steeds minder tegen opa's en tantes. Ook op het werk spreken we elkaar eigenlijk niet meer aan met 'u'. Kijk je hier met een bredere blik naar, dan zie je dat dit gedrag voortkomt uit trends die al langer spelen: vitaliteit (jong willen blijven) en emancipatie (iedereen is evenveel waard).

Kijk wat er binnen je doelgroep gebeurt. Ik woon bijvoorbeeld in Heemstede. Een vriendin noemt het wel eens spottend ‘het reservaat’. Het gemiddelde inkomen en opleidingsniveau liggen er hoger dan het gemiddelde in Nederland. In Heemstede en vergelijkbare plaatsen is het gebruikelijk dat de vijfdeklassers van het vwo naar Albufeira gaan, na de examens naar Chersonisos en daarna een tussenjaar nemen om vier maanden te reizen in Azië. Hun ouders vinden het belangrijk dat hun kinderen vrijheid ervaren en zelfstandig worden. Als je doelgroep hoogopgeleide ouders is, kun je daarop inspelen.

Vaak spelen er twee tegengestelde trends tegelijkertijd. Zo hechten we steeds meer belang aan lokale producten én zijn we nieuwsgierig naar exotische producten, zoeken we rust én *excitement*.

Veel trendrapporten geven een opsomming van gebeurtenissen, zoals de energietransitie, de overspannen huizenmarkt, vluchtelingen en cryptomunten. Maar wat is de onderliggende behoefte, de onderliggende waarde? Als ik kijk naar alle (soms tegengestelde) ontwikkelingen, kom ik tot de volgende waarden die nu sterk leven:

- Onafhankelijk & zelfstandig: dit gaat over zelfredzaamheid, participatie, werken naar vermogen, een leven lang leren, carrière maken, emancipatie.
- Geborgen: in een snel veranderende, veeleisende en onzekere wereld verlangen steeds meer mensen naar houvast, gezamenlijkheid en betekenis. We grijpen daarom terug op tradities.⁸
- Even niets: rust, geen verplichting, inhoudsloos, yoga, meditatie. Even ontsnappen aan de stress. Even niet meedoen. Dus ook vaker je telefoon uit, of zelfs niet meenemen.
- Profileren: visie hebben, afwijkende dingen doen, verhalen vertellen, als eerste iets weten of hebben. Daarmee wil je je onderscheiden van anderen. Je wilt leuk(er), slim(mer), moedig(er) gevonden worden.

- Vrijheid: we willen zo veel mogelijk dingen uitbesteden die moeten of niet leuk zijn. Zo makkelijk mogelijk. We gaan daarbij steeds meer vertrouwen op apps en misschien ook wel op de deeleconomie. En neem millennials, die kijken anders naar werk. Ze vinden carrière minder belangrijk dan vrije tijd, vrienden en zelfontplooiing.

‘De droom van mijn generatie is vrijheid – de mogelijkheid om overal te werken waar wifi is, naar andere landen te gaan en daar relaties aan te gaan en content te creëren; volledig mobiel en op afstand.’⁹

Angelina Aucello, influencer

1.4 Realiteitszin bewaken

Succesvolle bedrijven kenmerken zich door een bepaalde realiteitszin: hoe reëel is het om te verwachten dat de behoefte aan ons product blijft bestaan? Zij kunnen blijkbaar afstand nemen van hun ‘kindje’ en objectief beoordelen of het misschien tijd is voor een update of zelfs een rigoureuzere keuze. Met andere woorden: zij zijn kritisch op de haalbaarheid van hun doelen en sturen op het stoppen van activiteiten als deze niet meer van waarde zijn voor de klant en dus ook niet voor het bedrijf. Dat gaat enerzijds over het volume (aantal klanten en de hoeveelheid die zij kopen) en de waarde die de klant ervoor overheeft in tijd, inspanning en geld, en anderzijds over de waarde die het jou kost in tijd, inspanning en geld om het aanbod te leveren.

Een mooi voorbeeld is het doorrekenen van de kans van slagen van een stadspas door een citymarketingorganisatie. De stadspas zou bewoners van de stad recht geven op korting voor bepaalde evenementen. Bij het doorrekenen van de businesscase naar verschillende scenario’s in aantallen en geld bleek dat de financiële kosten niet opwogen tegen de emotionele waarde die het zou opleveren in vergelijking tot andere initiatieven, terwijl

iedereen dacht dat de stadspas het ei van Columbus was. Dit is natuurlijk slechts een 'papieren' exercitie. Ik ben voorstander van uitproberen; je weet nooit precies wat mensen echt gaan doen. De mensen zelf weten dat trouwens ook niet.

Veranderingen komen overigens meestal niet uit de lucht vallen. Het was tenslotte ook niet zo dat we op een ochtend wakker werden en er ineens geen faxen meer waren. Maar stel dat je in de faxen-business zat, hoe had je dan kunnen voorkomen dat je uit business raakte? Wanneer weet je dat een bedreiging reëel is en je je aanbod moet veranderen?

1. Bepaal hoe reëel de kans is dat een ontwikkeling blijvend is. Door de ontwikkelde antenne voor marktontwikkelingen had je al vrij snel in de gaten dat er nieuwe technologische ontwikkelingen waren zoals internet en scanners. Maar je gaat ook niet (meer) bij elke innovatie het bedrijf op z'n kop zetten. Wat je wel doet, is kijken hoeveel voorlopers er zijn die de nieuwe techniek omarmen.
2. Breng in kaart hoe jouw product zich verhoudt tot de nieuwe waarde. Worden de geluiden steeds sterker, dan ga je serieus na wat voor de klant de toegevoegde waarde van dit nieuwe product is. Je ontdekt dat de nieuwe techniek een aantal voordelen heeft ten opzichte van de fax: digitale opslag, behoud van gegevens (faxprints vervagen), eenvoudige verspreiding, snelheid. De fax gaat het misschien niet redden.
3. Vertaal de waarde van jouw DNA naar de nieuwe situatie. Het is tijd voor de volgende stap. Je gaat terug naar de waarde: welke behoefte lost een fax nu eigenlijk in? Laten we zeggen dat je tot de conclusie komt dat de fax inspeelt op de behoefte om documenten een juridische waarde te geven. Dan zit je dus niet in de faxen-business maar in de juridische documentatie. Vervolgens bepaal je wat jij (en de klanten) daarin van cruciaal belang vindt, bijvoorbeeld dat er nooit ofte nimmer mee gerommeld kan worden en dat het nooit zoek raakt. Dan heb je al twee voorwaarden te pakken. Tot slot

kijk je kritisch naar jouw product en maak je de keuze: *keep, adjust, replace*.

Kortom: voor een succesvolle bedrijfsvoering op lange termijn hanteer je een vaste, stabiele strategie die past bij het DNA en waarvan je de invulling aanpast aan de veranderende markt.

Tot slot zijn jouw overtuiging en (levens)missie doorslaggevend dan de feiten. Geloof je ergens in? Wil je ergens voor gaan? Neem Tesla. Elon Musk heeft het zijn levensmissie gemaakt om de wereld vrij te maken van CO₂-uitstoot. Als hij alleen naar de businesscase zou kijken, hadden we nu nooit een Tesla gehad. De eerste jaren van Tesla zijn in financieel opzicht geen succes. Maar blijkbaar levert hij met zijn missie voldoende emotionele waarde om investeerders aan zich te binden.

Succesvolle organisaties hebben de klant centraal staan en focussen op het bieden van de door de klant nagestreefde waarde. Daarbij houden zij voortdurend de vinger aan de pols om te achterhalen of dat wat ze doen ook waardevol blijft en ze hebben vervolgens het lef om hun aanbod te veranderen als de ontwikkelingen en feedback daar aanleiding toe geven. Kijk dus eens kritisch naar je eigen organisatie:

- Houdt de organisatie de ontwikkelingen in de maatschappij en de markt bij?
- Heeft de organisatie het ontvangen van feedback georganiseerd?
- Stuurt de organisatie op het stoppen van activiteiten als deze niet (meer) van waarde zijn voor de klant?
- Checkt de organisatie of de doelen haalbaar zijn?

Als het antwoord op deze vragen niet volmondig 'ja' is, weet je waar je eerste verbeterpunten liggen.

INTERVIEW JANNEKE STAARINK

Managing director Internationaal Film Festival Rotterdam (IFFR)

9 april 2018

Dit interview benadrukt het belang van een duidelijke lijn – de kernovertuiging – en de wisselwerking met meesterschap, positionering, verdienstructuur en ondernemerschap.

Op een van de eerste lenteachtige dagen van het jaar ontvangt Janneke Staarink ons in het ‘kantoor’ van IFFR, hoewel het woord ‘kantoor’ *by far* niet de sfeer oproept van het creatieve productiecentrum boven winkels in hartje Rotterdam. De telefoon blijft in de buurt, want de creditcardmaatschappij wil een bevestiging van een aankoop in het buitenland voor de volgende editie van het festival, die over tien maanden plaatsvindt. De zevenenveertigste editie is nog maar net twee maanden geleden met lovende kritieken, mooie cijfers en nieuwe projecten afgesloten.

Mensen met passie bewaken de lijn

Op de vraag wat een organisatie succesvol maakt, brandt Staarink los: ‘Het is natuurlijk een combinatie van factoren, maar cruciaal zijn de mensen die hetzelfde voor ogen hebben en die daar met vrolijkheid, ambitie en passie aan werken.’ Ze realiseert zich dat ze verwend is. Zowel bij IFFR als daarvoor bij Terschellings Oerol Festival is het aantal mensen met passie bovengemiddeld. Om te zorgen dat de mensen hetzelfde voor ogen hebben, is het volgens haar belangrijk dat je een duidelijke lijn uitzet waar je naartoe wilt en vervolgens die lijn goed bewaakt. ‘Hoe meer mensen die lijn bewaken, hoe makkelijker je kunt bewegen. Dat geeft energie in een organisatie en dat voelt ieder-

een. Ook moet je daarin eigenwijs zijn. Je niet te veel laten afleiden door allerlei meningen en modes.'

Heilige overtuiging

Die eigenheid komt voort uit de heilige overtuiging van IFFR. 'Wij geloven dat het goed voor je is wanneer je naar onze films gaat. Onze films geven een nieuwe blik op het verhaal achter werelden, mensen of gebeurtenissen die je niet kent. Ik ben ervan overtuigd dat als iedereen elk jaar naar twintig van onze films zou gaan, er meer begrip zou zijn voor elkaar en we dan misschien – met de nadruk op misschien en uiteraard in alle bescheidenheid – wel een betere wereld krijgen.'

Deze overtuiging maakt dat IFFR iedereen wil bereiken. Ze doet dat door voor specifieke doelgroepen projecten te ontwikkelen. Ze laat zich daarbij adviseren door mensen die weten wat die doelgroep echt wil. 'Je moet niet de fout maken te denken dat je het zelf wel weet.' Staarink noemt als voorbeeld jongeren of bewoners van een wijk met een andere culturele achtergrond. 'Je moet het gesprek met hen aangaan en vervolgens bewijzen dat je serieus bent, op de lange termijn denkt en hen niet gebruikt als politiek excuus of iets dergelijks.'

Vasthouden aan eigen identiteit

'Natuurlijk is niet elke film voor iedereen een goede match, maar iedereen vindt bij ons wel een film die past. Daarom gaan we ook niet te veel morrelen aan de programmering zelf, maar zorgen we vooral voor goede afstemming tussen de films en de bezoekers.' Staarink ziet bijvoorbeeld dat andere internationale filmfestivals, soms onder druk van sponsors, opschuiven naar commercie en blockbusters gaan programmeren. 'Doordat wij vasthouden aan onze eigen identiteit, geloof ik dat we aan het eind van de rit sterker uit de strijd komen. In ieder geval als betrouwbaar, met lef en onderscheidend.'

Daarom heeft IFFR ook bewust een breed financieringspalet, bestaande uit eigen inkomsten, bijdragen van overheden en subsidies. 'Daardoor zijn we inhoudelijk minder afhankelijk van één partij en kunnen we onze eigen lijn blijven volgen.' Voor geldschietters die voor kleine bedragen een uitgebreide rapportage verwachten – niet eens zozeer van toepassing op IFFR maar wel op voorbeelden in Rotterdam – heeft Staarink een tip. 'Laten we elkaar wat meer vertrouwen en de uren die nu worden besteed aan uitgebreide rapportages aan het doel besteden. Stuur gewoon een foto van het project. Het kan allemaal leuker, simpeler. Ik zou heel graag een kosten-batenanalyse zien van wat zo'n dichtgespijkerd systeem oplevert.'

Vertrouwen

IFFR streeft ernaar dat de hele stad vindt dat het filmfestival van hen is. En daarnaast dat filmmakers het belangrijk vinden om hun film op IFFR in première te laten gaan. Vanwege de services die IFFR de filmmakers biedt en natuurlijk vanwege het merk IFFR waar ze bij willen horen. 'Daarom wil IFFR ook meer betekenen in de distributie van de titels.' IFFR wordt daarmee een keurmerk voor de kwaliteit van films. 'Voor het festival kopen bezoekers al in december kaarten zonder dat ze weten voor welke film. Dat is vertrouwen.'

De bezoekers die voor het avontuur gingen, zijn niet teleurgesteld. De recensies waren lovend. 'We zijn natuurlijk superblij. Maar succes is soms ook maar een mening. Het verschil tussen de flow mee of tegen hebben is inhoudelijk niet zo groot. In beide gevallen moet je het relativeren.' Het roept de vraag op of het festival de eigenheid kan waarborgen én nog kan groeien in aantallen, zoals de ambitie is. IFFR heeft in de weken voor het festival 120 medewerkers, nog eens 150 mensen in het veld en tijdens het festival 950 vrijwilligers. 'Afgelopen jaar leek het vinden van die 950 vrijwilligers spannend, het moet wel even luk-

ken. Uit de markt kregen we signalen dat het wel eens moeilijk zou kunnen worden. Maar dat bleek gelukkig niet het geval. Die grote pool aan flexibele medewerkers heeft voor- en nadelen. Het maakt ons flexibel, maar het is iedere keer afwachten of je de goede mensen weer terugkrijgt en je moet elk jaar opnieuw mensen inwerken.'

Ga het gewoon doen

Heeft ze nog een goede raad voor andere managing directors? 'Ga het gewoon doen. Laat je informeren door de deskundigen en hak dan zelf de knoop door. En geloof ergens in. Begin met een pilot. Dan kun je ook tempo maken in plaats van er eerst heel lang omheen te praten. En als de pilot een succes is, moet je bereid zijn om door te zetten.' Daarbij geeft Staarink aan geen energie te verspillen aan mensen die echt niet willen. 'Je moet een samenwerking aangaan met mensen die willen en de groep die snel te enthousiasmeren is. Dan kun je snel stappen zetten.'

Verantwoordelijk

Staarink heeft altijd het gevoel van haast. 'Er is nog veel te doen, goed te maken. Als er geen mensen zijn die af en toe een duw geven, gebeurt er niets.' Van haar mag ook het bedrijfsleven wel een paar tandjes bijzetten als het gaat om verantwoordelijkheid. 'Ik zou zeggen dat niet alles gaat om het maken van winst. Er is meer sociale verantwoordelijkheid nodig, ook van bedrijven. We hebben kunst nodig om de wereld beter te maken.' Ondanks dat ze bijna letterlijk met haar vuist op tafel slaat, heeft ze goede hoop. 'Ik zie wel een kentering. Dat bedrijven hun rol pakken. Moet jij eens kijken wat er gebeurt als nog meer mensen spontaan een goed doel steunen.'

2 KERNOVERTUIGING

Sterke stellingname hoe de klant het best te helpen

'Ik ben ervan overtuigd dat als iedereen elk jaar naar twintig van onze films zou gaan, er meer begrip zou zijn voor elkaar en dat we dan misschien – met de nadruk op misschien – wel een betere wereld krijgen.'

Janneke Staarink, managing director IFFR

48

Het inzicht dat je nu hebt in wat de klant echt wil, gebruik je om de kernovertuiging van jouw organisatie te formuleren: wat willen wij voor onze klanten betekenen en hoe gaan we dat doen? Het lijkt op de purpose, de bedoeling, de droom, de *big hairy audacious goal* of de gouden cirkel van Simon Sinek. Maar de kernovertuiging is precies wat het woord zegt: het is de overtuiging hoe de klant gezien zijn behoefte het best geholpen is, die voortkomt uit de centrale basishouding en die de kern is voor al je beslissingen en resultaten. Daarom is er ook maar één kernovertuiging die echt bij jouw organisatie en jouw doelgroep past.

De kernovertuiging gaat over het bieden van toegevoegde waarde voor de klant. Je wilt de wereld (van de klant) een stukje mooier maken. Daarom bestaat de kernovertuiging uit jullie visie op wat de klant wil, de missie wat jullie daarom logischerwijs voor de klant willen betekenen en strategische pijlers hoe jullie die missie op hoofdlijnen willen realiseren. Hoe groter de betekenis voor de klant, hoe hechter de binding met

de klant, hoe meer impact en hoe beter de resultaten.

Een goed geformuleerde kernovertuiging geeft richting en inspiratie, is helder en ambitieus. Omdat de kernovertuiging voortkomt uit de centrale basishouding heeft deze een dwingend karakter. Sinek stelt dat succesvolle bedrijven communiceren vanuit hun *why*. Waarom doen ze wat ze doen? Waarom zetten ze zich daar elke dag weer voor in? Het antwoord begint met '*we believe...*', maar het woord 'geloven' is te voorzichtig. Het laat ruimte voor onzekerheid. 'We geloven het, maar weten het niet zeker.' De kernovertuiging gaat verder. Voor de organisatie is het een vaststaand feit dat de klant alleen op deze manier het best af is. Er is dan ook vaak onbegrip voor andere zienswijzen en frustratie als anderen hun kernovertuiging niet zien.

In onze praktijk komen allerlei vraagstukken voorbij van organisaties. Soms wil de opdrachtgever een nieuwe productenportefeuille ontwikkelen, inspiratie over hoe meer omzet te genereren, medewerkers trainen om meer te werken vanuit de visie. Hoewel elke vraag anders is en elke organisatie uniek, ligt het begin van de oplossing altijd in een heldere formulering van de betekenis van de organisatie voor je doelgroep. In gesprekken met potentiële opdrachtgevers horen wij vaak dat de visie en de missie wel duidelijk zijn, maar dat ze desondanks hun plannen niet goed van de grond krijgen, dat het niet lukt om nieuwe producten te ontwikkelen, of dat de markt vooral op prijs selecteert. Vaak is het uitblijven van succes terug te voeren op de kernovertuiging: die is in de praktijk te vaag, of juist te specifiek, niet bekend bij de medewerkers of wordt niet door hen herkend.

Stel, je hebt een bureau voor financieel management en je ziet (visie) dat ondernemers vinden dat zij hun eigen boontjes moeten kunnen doppen en dus ook, zij het met tegenzin, zo veel mogelijk zelf hun administratie willen doen. Dan ligt jouw missie in het verlengde daarvan en zal die zoiets zijn als ondernemers faciliteren autonoom te kunnen beslissen. En dat be-

paalt ook je strategische pijlers, bijvoorbeeld doe-het-zelftools, kennisontwikkeling en hoogwaardige IT. Maar als jouw visie op de doelgroep is dat zij vooral willen doen waar ze goed in zijn en daarom van harte hun financieel management uitbesteden, wordt jouw missie waarschijnlijk iets als ondernemers ruimte geven om te ondernemen en de strategische pijlers zijn bijvoorbeeld partnership, persoonlijk en netwerk. Dit levert heel andere bureaus op met heel andere mensen, werkwijze, producten, tarieven en communicatie.

Het 'doe-het-zelfbureau' heeft weinig mensen, draait vooral onlineapplicaties, heeft lage tarieven gebaseerd op licenties en de klant betaalt per gebruik. Er is een aanvullende vragen- of advieservice, maar ook daar wordt apart voor betaald. Het 'partnerbureau' biedt de klant een vaste financiële man die elke week een paar uur in het bedrijf is. Die financiële man wordt niet per uur betaald, maar ontvangt een service-fee waarvoor hij altijd bereikbaar is. Dan heb je dus zelf geen mensen in dienst (die gaan nog wel eens weg en dat vindt dit type klanten hoogst irritant), nee, je werkt alleen met partners. Er zit dan ook een maximum aan het aantal klanten per 'financiële man'.

50

Succesvolle organisaties bieden blijvend toegevoegde waarde door hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, een heldere visie op hun doelgroep, een inspirerende missie en richtinggevende strategisch pijlers te definiëren.

2.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen

Als jij met je organisatie van waarde wilt zijn en blijven, de wereld een stukje mooier wilt maken, dan is dat voor iedereen: voor klanten, voor medewerkers, voor omwonenden, voor ketenpartners – voor de huidige generatie maar ook voor toekomstige generaties. Dan moet je er ook voor zorgen dat dat kan door verantwoord om te gaan met bronnen, met mensen en met hun

leefomgeving. Je kunt het je als organisatie niet veroorloven je te beperken tot individuele transacties in het hier en nu, oftewel tot winst op korte termijn. Ook al is het winst in de zin van meerwaarde voor de klant. Om een toekomstbestendige organisatie te zijn moet je de organisatie bezien in het grotere geheel en op de langere termijn. Je ziet dan ook dat succesvolle organisaties bijna allemaal de overtuiging hebben dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen. Trouwens; daar worden bedrijven inmiddels ook op afgerekend.

'Het is onze taak om iets goeds voor de samenleving te doen en om dat mogelijk te maken moeten we geld verdienen. Anders kunnen we niet blijven investeren.'

Frank Appel, CEO van Deutsche Post DHL

Het nemen van verantwoordelijkheid zal steeds belangrijker worden, ondanks het feit dat mensen de neiging hebben hun ogen te sluiten en misstanden niet te zien. Juist dan moeten leiders opstaan en het voortouw nemen. Dit blijkt heel duidelijk uit interviews met CEO's van succesvolle bedrijven. En inderdaad maken succesvolle organisaties allemaal duidelijk hoe zij hun verantwoordelijkheid nemen. De invulling verschilt alleen behoorlijk. Soms is er een foundation die zich inzet voor mensen in de wereld die het minder goed getroffen hebben, maar meestal gaat het over het beperken van milieuschade. Echt circulair is het nog niet.

Er is alleen geen ontkomen aan: dat is waar we naartoe moeten. Analisten van HSBC, een van de grootste banken ter wereld, waarschuwen dat de vraag naar hernieuwbare natuurlijke bronnen groter is geworden dan het vermogen van de aarde om daaraan te voldoen.¹ Ze houden dit bij door de zogenoemde Earth Overshoot Day te berekenen: op welke datum hebben we de natuurlijke bronnen geconsumeerd die in één jaar worden geproduceerd? In 2020 was dat al op 22 augustus.²

Wouter Scheepens heeft voor zijn boek *Duurzaamheid in de boardroom* in 2017 25 CEO's, bestuursleden, commissarissen en academici geïnterviewd. Hij bevestigt dat de aandacht voor duurzaamheid in de boardrooms niet groot is of slechts gericht op 'scores' in duurzaamheidsratings en benchmarks. Duurzaamheid blijkt voor velen een lastig onderwerp, vooral omdat bestuurders al zoveel op hun bordje hebben liggen, maar ook omdat veel beslissingen worden gebaseerd op een rekensom: wat levert het ons onder aan de streep financieel op? Er zijn steeds meer initiatieven die verantwoord ondernemen vertalen naar concrete resultaten en acties. Rabobank ontwikkelt bijvoorbeeld een tool waarmee je kunt berekenen wat het je kost als je niet overstapt op duurzaam ondernemen – al is het maar dat je dan aanbestedingen van grote organisaties en overheid mist.

52 Bij de bedrijven waar het wel goed gaat, is dat volgen Scheepens altijd te danken aan de niet-aflatende inzet en overtuiging van één individu, meestal de CEO. Paul Polman heeft met Unilever op dit vlak baanbrekend werk verricht vanuit zijn sterke overtuiging dat bedrijven een '*force for good* moeten zijn voor de miljarden mensen die niks hebben'.³ Hij leverde voortdurend strijd met het snelle geld. Daarbij vraagt het ook lef van de bestuurders om iemand als Polman in de CEO-rol te zetten. Maar wanneer er een oplossing wordt gevonden die goed is voor zowel het bedrijf als de maatschappij, is het bestuur eerder aan boord en ontstaat als het ware een vliegwiél. Volgens Scheepens is het dan een absolute voorwaarde dat het bedrijf goed moet weten waar het voor staat en wat zijn maatschappelijke missie is. Alleen dan kun je omgaan met (schijnbaar) tegenstrijdige belangen. Het lijkt een kwestie van tijd voordat bedrijven geen bestaansrecht meer hebben als zij niet duidelijk kunnen zijn over hun maatschappelijk toegevoegde waarde. Niet uit liefdadigheid, maar omdat zonder deze inzet de problemen van onze tijd niet kunnen worden opgelost en daarmee de bodem wegvalt onder succesvol ondernemen.⁴

De donuteconomie van Kate Raworth⁵

Staat ons economische gedrag in dienst van groei en winst of dient het de mens en planeet? Met die vraag ging econoom Kate Raworth, onderzoeker aan het Environmental Change Institute in Oxford, aan de slag. Zij ontwikkelde een nieuw economisch model dat het credo in twijfel trekt dat economische groei voor duurzaamheid komt: er zijn harde grenzen aan wat je de planeet nog kunt aandoen. Door het model vorm te geven als een donut visualiseert zij de noodzaak van circulair denken en handelen. De binnenste ring is ons sociale fundament, dat wat we nodig hebben als mens. Natuurlijk zijn dat de eerste levensbehoeften, maar ook gelijkheid, inkomen en onderwijs. De buitenste cirkel is het ecologische plafond, de grens van wat de aarde aankan. Simpel gezegd is het doel om ieders behoeften te realiseren binnen de draagkracht van de aarde. Groei is daarbij eenvoudigweg onvoldoende als doel op zich. Groei is goed zolang het nodig is.⁶ Je wilt tenslotte ook niet dat je kinderen altijd maar groter groeien. Het is dus een radicaal andere denkwijze.

53

De drive om de wereld een beetje mooier te maken en dus verantwoordelijkheid te nemen komt tot uiting in de kernovertuiging. In de visie gaat het met name over het beter maken van het leven van de klant. Het nemen van verantwoordelijkheid komt terug in de missie of als strategische pijler die aangeeft hoe de missie volgens de organisatie gerealiseerd moet worden.

2.2 Visie op de doelgroep

Er bestaan veel verschillende opvattingen, definities en toepassingen van het woord 'visie'. Soms is het eigenlijk de missie, soms

beschrijft het hoe de organisatie zichzelf in de toekomst ziet, soms is het een concrete doelstelling. Ook zie ik vaak dat de visie eigenlijk alleen de marktontwikkelingen beschrijft die worden gesignaleerd.

Het woord 'visie' betekent letterlijk 'bezien, bezichtigen, kennismaken, wijze van waarnemen, wijze van zien op hetgeen waargenomen wordt'.⁷ Persoonlijk vind ik de definitie van Koot en Van Liemt, auteurs van het boek *Marketingcommunicatie in 14 stappen*, prettig: een visie is de kijk van een of meer mensen op de maatschappij, op de mens en/of op de markt (het aanbod van producten, gebruikte technologieën en concurrentieverhoudingen en de ontwikkelingen daarin) die aanleiding gaf om met een bepaald idee de organisatie te beginnen met de verwachting dat zij daarmee succesvol zou zijn.⁸ In deze definitie gaat de visie van een organisatie dus over de verwachting waar de maatschappij, de mensheid en/of de markten zich naartoe bewegen en niet waar de organisatie zich naartoe beweegt. Dat is een belangrijk verschil. Maatschappij, mens en markt schaar ik onder het begrip 'markt', omdat die markt bestaat uit mensen die een maatschappij vormen en die kiezen welke producten zij van wie kopen.

Je begint daarom met het afbakenen van je markt door te kijken welke belofte je met je product inlost, zoals je in het vorige hoofdstuk hebt ontdekt. Je begeeft je in de markt voor professionele groei in plaats van de opleidingenmarkt, de markt voor vastlegging in plaats van dataopslag, werkprocessen in plaats van software. Dit is namelijk hoe jouw doelgroep kijkt en kiest, en dus ook alternatieven afweegt. Zo moest een bureau dat applicaties levert voor hr toegeven dat het niet alleen concurreert met andere aanbieders van applicaties, maar ook met Excel en adviesbureaus die de hr-analyses doen. Alleen op die manier kun je een visie op jouw doelgroep ontwikkelen die een ingang biedt waarmee je hen gaat helpen. Deze manier van je markt definiëren vindt steeds meer navolging. Het is alleen lastig dat bronnen

voor marktinformatie het niet op deze manier bekijken, waardoor je minder goed zicht hebt op de potentie van je markt.

Formuleer de visie in één zin. Dat dwingt je om helder te zijn, keuzes te maken. Bovendien wil je dat iedereen – klant, medewerker, leverancier – de visie kan onthouden en reproduceren. Daarmee creëer je een extra communicatiekanaal (mond tot mond) en een bron van inspiratie voor innovatie. Gebruik hier voor de simpele formule:

Wij zien dat <doelgroep/markt>
steeds meer <ontwikkeling in behoefte>
maar <drempel voor het vervullen van die behoefte>

Het woordje ‘zien’ geeft al aan dat het om de visie gaat. Het mooie van deze formule is dat die je helpt om te focussen op de doelgroep én om de onderliggende overtuiging boven water te halen. Het dataminingbureau uit het vorige hoofdstuk kwam bij ons omdat het behoefte had aan een duidelijker profiel zodat het zijn opdrachtenportefeuille kon uitbreiden. Bij de uitvoering van de opdrachten heeft het bureau te maken met medewerkers van afdelingen waar R&D is belegd. Maar de beslissing over het inhuren van een partij die daarbij helpt, ligt bij het management, dat andere behoeften heeft dan de medewerkers. Daarom kwamen we tot de volgende formule: **wij zien dat** de afdelingshoofden van R&D **steeds meer** onder druk komen te staan om met innovatieve ideeën te komen, **maar** hun medewerkers zijn niet in staat verrassende verbanden tussen de data te leggen en dus met waardevolle innovaties te komen.

De onderliggende basishouding blijkt: er valt zoveel moois te ontdekken (in data). En je hoort de niet-uitgesproken frustratie: wat zonde dat daar zo slecht gebruik van wordt gemaakt. De onderliggende overtuiging is stelliger, lichter en positiever dan de visieformule, waardoor die meer aanspreekt, meer inspireert.

En dat gaat je enorm helpen in de communicatie en het meekrijgen van de mensen.

NOREA kwam bij ons met de vraag of de beroepsvereniging voor IT-auditors (doet de IT wat het moet doen?) zich moest verbreden naar IT-governance (draagt de IT bij aan de doelen?). Het antwoord vonden we in de visie die de leden en het bestuur blijken te delen: **wij zien dat** de maatschappij in het algemeen en het bedrijfsleven in het bijzonder **steeds** afhankelijker worden van IT **maar** dat die niet goed is geborgd waardoor de risico's op falen en daarmee op economische en sociale schade toenemen. Vanuit deze visie **kún** je alleen maar kiezen voor verbreding naar IT-governance.

Overigens is de formulering die je kiest niet per se bedoeld om te communiceren, maar om de organisatie (management en medewerkers) te helpen bij het maken van keuzes. Een beetje kort door de bocht of ongenueanceerd zijn helpt dan soms.

56 Mijn opdrachtgevers hebben daar wel eens moeite mee. Zij hebben dan de neiging om het te verfraaien of te nuanceren, maar dat helpt je niet.

Een visie is per definitie niet objectief maar subjectief. Want het is jouw kijk op de wereld. Andere mensen gaan mee in die visie of niet of geven er een eigen invulling aan. Als het even kan, vertegenwoordigt de visie een vernieuwende opvatting of overtuiging of een vernieuwend standpunt. Maar dat hoeft niet. De visie hoeft ook niet per se onderscheidend te zijn. Het onderscheidende vermogen krijgt (mede) vorm door het DNA, de cultuur van de organisatie. In hoofdstuk 3 ga ik daar dieper op in.

2.3 Missie van betekenis

Net als bij de visie gelden voor de missie ook verschillende, soms verwarrende definities. De definitie die ik hanteer, is: de missie beschrijft wat jij wilt betekenen voor de doelgroep en vloeit lo-

gisch voort uit je visie. Want als jij vindt dat de doelgroep iets nodig heeft, ben jij natuurlijk ook degene die dat gaat bieden. De missie en de visie zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het woord 'missie' ken je van het gezegde 'een man met een missie' en van het woord 'missionaris'. In beide gevallen betreft het mensen met een roeping die zich daar 100 procent voor inspannen. Het is hun levensdoel. En zo is het ook voor organisaties. Succesvolle organisaties hebben zo'n levensdoel. En niet zomaar één, hun missie voldoet aan een aantal kenmerken: de missie geeft sturing aan bedrijfsbeslissingen, werkt verbindend, inspireert om in beweging te komen, is logisch en is reproduceerbaar.

Maar wat betekent het voor het bedrijfsresultaat? Op internet wordt nog steeds de bevinding uit de Watson Wyatt Work Study uit 2003 aangehaald dat organisaties met een heldere, gedeelde missie 29 procent beter presteren dan bedrijven die dat niet hebben. Veertien jaar later stellen de onderzoekers dat je de impact van een heldere missie nauwelijks kunt overschatten:

57

- het biedt meer helderheid in de doelen en besluitvorming;
- je kunt beter verwachtingen van betrokken partijen managen;
- helpt beslissers omgaan met complexe vraagstukken en het stellen van de juiste prioriteiten;
- bespaart tijd;
- helpt de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen op elkaar af te stemmen;
- stimuleert onderlinge afstemming, begrip en creativiteit;
- richt focus op de juiste dingen doen en niet alleen op de dingen juist doen;
- faciliteert effectieve marketing en communicatie;
- beschermt tegen nieuwe wet- en regelgeving.⁹

Vanuit deze opsomming bespaart een goede missie de organisatie geld. Maar een goede missie levert ook meer op:

- meer loyaliteit van klanten, en 5 procent meer vaste klanten verhoogt de winst met 25 tot 95 procent;¹⁰
- emotioneel verbonden klanten, die drie keer zoveel uitgeven als gewoon tevreden klanten;¹¹
- meer topklanten; de klantpiramide van Jay Curry gaat ervan uit dat ongeveer 1 procent van je klantenbestand zorgt voor 50 procent van de omzet; als je meer topklanten hebt, loop je dus minder risico mocht één klant wegvallen, en je hebt meer omzet;¹²
- hogere betrokkenheid van de medewerkers, wat leidt tot hogere klanttevredenheid (10 procent), hogere productiviteit (22 procent), hoger rendement (21 procent) en lager ziekteverzuim (37 procent).¹³

Je kunt dus gerust stellen dat een goede missie aan de basis ligt van een sterk merk. En sterke merken hebben een aantrekken-
de werking, loyale klanten die het merk aanbevelen en productieve medewerkers. Sterke merken hebben een 41 procent hogere aandelenkoers.¹⁴ Misschien geef je geen aandelen uit, realiseer je dan dat die aandelenkoers staat voor de waarde van je organisatie. In hoofdstuk 4 zullen we zien dat dit belangrijk is om bijvoorbeeld financiers aan te trekken als je wilt investeren of bij verrekening bij fusie of overname.

Waar een goede missie cruciaal is voor succes, heeft een slechte missie evenzo sterke negatieve consequenties. Management en medewerkers ervaren een gebrek aan sturing en missen een toetsingskader. En voor de buitenwereld kan de organisatie overkomen als niet betrokken, grillig of onvoorspelbaar. Een slechte missie is bijvoorbeeld een missie waarvan de authenticiteit door de managers van de organisatie ter discussie wordt gesteld (53 procent): 'Er gaapt een kloof tussen wat wij echt zijn en wat wij in onze missie zeggen te zijn.' Anderen geven te kennen hun missie 'ongeloofwaardig' en 'weinig inspirerend' te vinden.¹⁵

In de praktijk zie ik veel verschillen in de invulling of toepassing van een missie en in het belang dat aan de missie wordt gehecht. Vaak is de missie niet richtinggevend: ze is te lang of te vaag, of te algemeen, of niet inspirerend omdat de emotionele waarde ontbreekt of ze is niet ingebed in de praktijk. In het laatste geval ontstaat dan vervreemding van de medewerkers. Wanneer zij de missie niet herkennen, neemt de betrokkenheid af en daarmee het resultaat.

Je kunt je voorstellen dat een missie als ‘we willen 20 procent meer omzet’ weinig inspirerend is voor medewerkers, al geeft ze misschien wel een gezamenlijke drive en richting. In die zin is deze formulering altijd nog beter dan ‘we willen de beste zijn’ omdat dat op geen enkele manier richting geeft. Uit het onderzoek *Organisatievisie in Nederland* van &Samhoud uit 2006 – waarin hun definitie van visie overeenkomt met mijn definitie van missie – blijkt dat slechts 16 procent van de managers vindt dat Nederlandse organisaties een inspirerende visie (missie) hebben.

59

Kortom: kijk eens kritisch naar je missie. De kans is groot dat deze scherper en inspirerender kan. Voeg het woord ‘zodat’ eens toe, gevolgd door wat het betekent voor je doelgroep. Waarschijnlijk is juist dát je missie. Een missie als ‘we willen hét kenniscentrum zijn voor juristen’ zegt nog niet wat je wilt betekenen voor de jurist. Maar voeg je toe ‘zodat zij hun klanten snel en accuraat kunnen bijstaan’ of ‘zodat zij voorbereid zijn op elke situatie’, dan geef je veel meer richting en antwoord op de vraag waarom klanten voor jou moeten kiezen. Het gedeelte voor het woordje ‘zodat’ kun je dan weglaten. Dat is veel sterker. En korter. Kort is *key*. Een te lange zin kan niemand onthouden, met als gevolg dat die (weer) in de la verdwijnt. En de volgende keer dat je over een missie begint, krijg je je mensen niet meer enthousiast. Zij hebben ervaren dat een missie ‘geen zin heeft, dat er toch niets mee gebeurt’. Juist door het onderscheid

te maken tussen visie, missie en strategische pijlers kun je het kort houden. Uitleggen, toelichten, invullen en verdiepen moet je toch doen.

Ter inspiratie vind je hier een aantal voorbeelden van missies van organisaties die goed scoren op meerdere vlakken: meest gewaardeerde merk, favoriete werkgever van hoogopgeleiden, snelst groeiend, klantbeleving. Je zult zien dat sommige functioneler zijn, zoals die van Takeaway.com en Picnic, en andere meer richting de centrale basishouding gaan, zoals die van Unilever en Rabobank.

60

Philips	Improving people's lives through meaningful innovation
ING	Empowering people to stay a step ahead in life and in business
ABN AMRO	Zorgen dat onze klanten greep krijgen op hun leven en hun doelen kunnen bereiken
Rabobank	Een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld
Booking.com	Het voor iedereen makkelijker te maken om de wereld te beleven
Rituals	Adding luxury to everyday routine
Coolblue	Alles voor een glimlach
Takeaway.com	Create a simple solution for ordering food
Picnic	Boodschappen doen eenvoudiger, leuker en betaalbaar te maken voor iedereen
Adyen	To make the payments choices easy for merchants
Unilever	Duurzaam leven tot gemeengoed te maken

2.4 Strategie op hoofdlijnen

Je hebt nu de visie en de missie geformuleerd. Ook het antwoord op de vraag hoe je die gaat realiseren, is een essentieel onderdeel van de kernovertuiging. Het gaat namelijk om fundamentele keuzes die behoorlijk vaststaan. Samen met de visie en de missie vormen deze strategische keuzes op hoofdlijnen de kern van je organisatie.

In de praktijk gaat het hier vaak mis. Er is dan wel een missie geformuleerd, maar er is geen helder beeld van hoe die gerealiseerd moet worden. Vaak ontstaan er dan bijvoorbeeld meerdere initiatieven naast elkaar die elkaar in de weg gaan zitten omdat ze erom vechten welk initiatief voorrang heeft. Of erger, als die initiatieven niet op één lijn zitten, geef je als organisatie het signaal af dat je niet weet wat je aan het doen bent.

Het blijkt een van de lastigste onderdelen te zijn van de inrichting van je bedrijfsvoering. Er zijn namelijk altijd meer wegen die naar Rome leiden. Welke weg neem je? Bovendien moet je de hoe-vraag op verschillende manieren beantwoorden:

1. Ten eerste moet je vanuit je visie en missie kristalhelder hebben hoe jij vindt dat het moet. Dit zijn de strategische pijlers.
2. Daarna moet je bepalen of je dit autonoom kunt of wilt doen.
3. Vervolgens bepaal je of je het met de huidige organisatie gaat realiseren of dat je beter een nieuw begin kunt maken.
4. Tot slot ga je de antwoorden concretiseren.

1 Strategische pijlers

De strategische pijlers zijn de cruciale voorwaarden waaraan je al je beslissingen op organisatorisch of bedrijfskundig gebied toetst. Ze vormen een vast onderdeel van je kernovertuiging. Ze gaan over hoe je tot in al je haarvaten vindt dat de missie verwezenlijkt moet worden, niet wanneer. In sommige missies zijn de strategische pijlers zelfs opgenomen achter het woord 'door',

zoals in 'Improving people's lives through meaningful innovation' of 'We maken het leven vrijer, leuker en makkelijker door mensen te verbinden'.

Je zoekt maximaal drie strategische pijlers. Daarmee houd je focus, structuur en helderheid. Te veel maakt het onoverzichtelijk en vooral niet behapbaar. Als het je niet lukt om je tot drie pijlers te beperken, is dat eigenlijk een signaal dat je missie nog niet scherp genoeg is. Geef elke pijler ook een aansprekende naam. Dat maakt ze steviger en geloofwaardiger. Neem bijvoorbeeld het farmaceutische bedrijf dat geneesmiddelen verstrekt aan zorginstellingen. Dat kwam bij ons met de vraag of wij konden helpen met het opstellen van een strategisch meerjarenplan. We ontdekten dat er een discrepantie was tussen de wens van de medewerkers van zorginstellingen om de kwaliteit van leven van hun bewoners centraal te stellen en de keuzes van de directie van de zorginstellingen (visie). Het was dus allereerst van belang om deze verschillen met elkaar te verenigen. De missie van deze farmaceut werd uiteindelijk 'op een verantwoorde manier zorg dragen voor kwaliteit van leven van bewoners'. Deze gaf duidelijk de wens van de medewerkers weer, maar hield ook rekening met de bedrijfsmatige en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de directie. Uit deze missie volgden bijna automatisch drie strategische pijlers:

- Pijler 1: volwaardig teamlid. Als je als farmaceut zorg wilt dragen voor de kwaliteit van leven, kan dat volgens deze farmaceut alleen door volwaardig lid te zijn van het behandelend team van de zorginstelling.
- Pijler 2: wetenschappelijke kennis. Als je als farmaceut zorg wilt dragen voor de kwaliteit van leven, moet je natuurlijk alles weten en willen weten over de werking van de geneesmiddelen.
- Pijler 3: operational excellence. Als je dat als farmaceut op een verantwoorde manier wilt doen, moet je uiteraard de processen volledig beheersen. Enerzijds om kosten te bespa-

ren, anderzijds om de juiste geneesmiddelen op het juiste moment bij de juiste persoon te krijgen.

Elk van de pijlers leidt op zijn beurt weer tot een scala aan activiteiten om de pijlers te realiseren. Daarmee geef je invulling en sturing aan je organisatie. In dit voorbeeld hebben we de medewerkers van de verschillende afdelingen gevraagd om te bedenken wat voor de betreffende pijler nodig was. Daar kwam een lange lijst van voorwaarden, en benodigde middelen, mensen en processen uit. Vervolgens hebben we daar samenhang en prioriteit aan gegeven, waardoor een duidelijk jaarplan ontstond. Deze vertaling naar het doen, valt onder hoofdstuk 8.

Om tot de strategische pijlers te komen moet je jezelf (en je medewerkers) de vraag stellen: wat zijn de cruciale elementen om onze missie te realiseren? Zonder welke elementen zijn wij als organisatie geen knip voor de neus waard? Waarop moeten mensen bij ons hoe dan ook kunnen vertrouwen? Waarschijnlijk levert dit meer dan drie kenmerken op. Wees dan kritisch in hoeverre iets een invulling is die mogelijk met de tijdgeest verandert, in hoeverre het impliciet al onderdeel is van een ander element, en in hoeverre het echt fundamenteel is. Trek het dan ook naar een iets hoger niveau. In het voorbeeld van de farmaceut stonden bijvoorbeeld ook samenwerking en logistiek op de nominatie voor een pijler. Maar samenwerken zit impliciet in pijler 1 en logistiek is slechts één onderdeel van pijler 3.

63

Het zijn de pijlers in combinatie met de missie die bepalen of een kernovertuiging inspirerend is. En dat heb je wel nodig. Het maakt dat medewerkers in beweging komen, met ideeën komen, zich willen inzetten, én het maakt je onderscheidend ten opzichte van andere aanbieders. Uit eigen onderzoek in 2015 onder beslissers inzake bedrijfsstrategie blijkt dat de helft van de respondenten vindt dat hun strategie niet inspirerend is. Wees dus kritisch op je strategie.

2 *Autonoom of met anderen*

De volgende strategische keuze is de vorm waarin je je missie wilt realiseren. Wil je dat volledig autonoom doen, wil je bestaande bedrijven overnemen, wil je in partnerships werken of in een franchiseformule? Het valt me op dat onze opdrachtgevers er maar zelden bij stilstaan dat er meer opties zijn dan het allemaal zelf te doen. De optie om op wat voor manier dan ook met anderen samen te werken geeft vaak ruimte om verder te kijken en je ambities niet te voorzichtig te formuleren. Als je namelijk zelf al voorzichtig bent, wordt het in de praktijk vaak nog voorzichtiger. Dan doe je jezelf en je potentiële klanten tekort.

De keuze is van een aantal zaken afhankelijk: hoe snel wil je groeien, is het voor de klant logisch of geloofwaardig dat je alles zelf doet, welke risico's loop je, wat zijn de consequenties? Elke keuze levert weer vervolgkeuzes op. Er is alleen bijna nooit een *quick fix*, ook niet met een fusie of overname. Onderzoek de opties en toets hoe deze passen bij je kernovertuiging (visie, missie, strategische pijlers). Kijk ook hoe succesvolle organisaties dit hebben gedaan. Mocht je kiezen voor groei met andere partijen, in welke vorm dan ook, zorg dan dat die partijen qua karakter en kernovertuiging matchen met de jouwe.

3 *Transformeren of opnieuw beginnen*

Een ICT-bedrijf vroeg mijn bureau om te helpen bij het kantelen van de organisatie van het verkopen van softwarelicenties aan bedrijven naar softwareadvies en -ondersteuning. Je kunt je voorstellen dat deze verandering van dienstverlening enorme veranderingen voor de organisatie met zich meebracht: van focus op sales naar focus op langdurige relatie, van focus op kwantiteit naar focus op kwaliteit, van lage marge naar hoge marge, van snelheid naar aandacht, van prijs per licentie naar uurtarief of project-fee. Nog los van het feit dat aan de klantzijde waarschijnlijk andere personen betrokken zijn bij het aankoopproces. Bij een dermate rigoureuze verandering moet je je af-

vragen of die wel binnen de huidige organisatie gerealiseerd kan worden. Het bedrijf is tenslotte volledig ingericht vanuit de oude visie en missie. Wanneer de visie en missie rudimentair veranderen, is het verstandiger om de bedrijfsinrichting niet vanuit het moederbedrijf door te voeren, maar een nieuw bedrijf naast het moederbedrijf op te richten.

Het kiezen van de best passende structuur voor dit soort strategische innovaties is daarom de eerste stap. ISCB¹⁶ beschrijft drie verschillende structuren voor strategische innovatie: apart van het moederbedrijf, parallel aan het moederbedrijf en transformatie van binnenuit. De best passende structuur is grotendeels afhankelijk van de mate waarin binnen de organisatie het besef leeft dat er iets moet veranderen. Is er in de organisatie al bij veel mensen de overtuiging dat verandering noodzakelijk is, wordt er gevoeld dat het huidige businessmodel eindig is, en is de ambitie om de organisatie volledig te transformeren tot een nieuw businessmodel, dan kan de aanpak van transformatie van binnenuit een goede keuze zijn. Is er daarentegen juist nog weinig bewustwording van de noodzaak tot verandering en wordt de nieuw te realiseren business meer als een losstaande opportunity gezien, dan ligt de keuze om volledig los van het moederbedrijf een nieuwe business op te zetten meer voor de hand. Is het nieuwe businessmodelconcept gebaseerd op unieke resources in de moederorganisatie en wordt het vooralsnog gezien als een kans om aanvullende business te realiseren, dan is parallel aan het moederbedrijf vaak de beste keuze.

65

4 Bedrijfsmodel

Nu is het tijd om je bedrijfsmodel vorm te geven: hoe richt je je bedrijfsvoering in? Wat wordt je aanbod, de optelsom van je product, de bijbehorende service, de manier waarop je met de klant communiceert, de manier waarop de klant het product kan aanschaffen? Hoe ga je dat aanbod maken, wat heb je daar-

voor nodig, met wie ga je dat doen? Voor het definiëren van de kernovertuiging gaat het met name om de strategische keuzes: hoe vind je dat het moet? Dit is het ideale scenario, het bedrijfsmodel waar je naartoe werkt. En tenzij je doelgroep verdwijnt, is dit je leidraad. De invulling kan variëren in de tijd. Daarvoor houd je ook feeling met de markt (hoofdstuk 1).

Een veelgebruikt model hiervoor is het Business Model Canvas dat de bedrijfsvoering in negen bouwstenen verdeelt, waaronder waardepropositie (je aanbod), klantrelatie (hoe ga je met de klant om), kanalen (voor communicatie, verkoop en levering), kernactiviteiten (wat doe je), key-resources (wat heb je nodig), en key-partners (met wie je samenwerkt).¹⁷ Werken met negen bouwstenen lijkt simpel, maar dat is het niet. Het model werkt het best als je in één oogopslag de samenhang kunt zien. Het leent zich daarom niet voor details, nuances, voorwaarden en beperkingen. Er is geen goed of fout. Er is alleen consistentie en helderheid.

66

In het bedrijfsmodel staan zeker ook zaken die je nog moet realiseren. In het eerdergenoemde voorbeeld van de farmaceut kwam bijvoorbeeld als key-resources uit de pijler ‘wetenschappelijke kennis’ naar voren dat daarvoor een feilloze database en wetenschappelijke key-partners nodig zijn. Dat betekende bijvoorbeeld voor de kernactiviteiten dat zij de database moesten onderhouden en relaties met professoren moesten onderhouden. De farmaceut had dit alles nog niet, en dus ontstond er een lijst van projecten om het businessmodel waar te maken. Deze lijst van projecten prioriteer je op basis van kritische paden die voortvloeien uit de beschikbare middelen: tijd, geld, materiaal. Dit is je strategische plan voor de komende jaren. Een dergelijk plan geeft focus en helderheid. Het maakt het nemen van beslissingen makkelijker. Het maakt het aansturen – of zelfsturen – van teams makkelijker. In hoofdstuk 8 komt de omschakeling van plannen naar de praktijk.

Nu heb je alles op orde en overal over nagedacht. Gaat het

dan lukken? Helaas. Cruciaal is het meenemen en medeplichtig maken van je medewerkers. Zij moeten het doen. Je kunt beter meer investeren in het betrekken van de mensen dan in het tot op de decimaal nauwkeurig uitwerken van het plan. Als de medewerkers het niet zien als jouw kernovertuiging maar als hun eigen overtuiging en de keuzes die daaraan ten grondslag liggen begrijpen en net zo logisch vinden als jij, dan vullen zij de hiaten wel in. Op de juiste manier. Dat werkt bovendien veel inspirerender, voor hen én voor jou. En je voorkomt dat je medewerkers geen idee hebben waar je het over hebt als je het over de strategie hebt.

‘Wanneer CEO’s het over strategie hebben, snapt 70 procent van het bedrijf het niet.’

Harvard Business Review

Daarna is het zaak de kernovertuiging (visie, missie en strategie) goed en consequent te blijven uitdragen. Uit onderzoek van *Harvard Business Review* blijkt dat zelfs in organisaties die beter presteren dan hun concurrenten en waar een heldere strategie is geformuleerd, slechts 29 procent van de medewerkers de strategie van het eigen bedrijf kan aanwijzen in een rijtje van zes opties.¹⁸ Kun je je voorstellen wat een potentie je dan laat liggen?

67

Succesvolle organisaties hebben de klant centraal staan en focussen op het creëren van waarde voor de klant. Op basis van het inzicht in wat de klant echt wil, nodig heeft of beter kan doen, hebben zij met oog voor de lange termijn een heldere, inspirerende kernovertuiging geformuleerd die de basis is voor de bedrijfsvoering. Daarmee is alles gericht op het bieden van de toegevoegde waarde. Kijk dus eens kritisch naar de eigen organisatie:

- Neemt de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als het gaat om bronnen, mensen, leefklimaat?
- Heeft de organisatie een heldere visie op wat de klant nastreeft en wat hem daarbij in de weg staat?
- Is op basis van de visie een inspirerende missie geformuleerd die aangeeft wat de organisatie voor de klant wil betekenen?
- Is de missie vertaald naar een concrete strategie op hoofdlijnen die duidelijk maakt hoe de missie gerealiseerd gaat worden?

Let op dat het niet alleen om jouw oordeel gaat. Het is belangrijker dat de medewerkers 'ja' op deze vragen zeggen.

3 POSITIONERING

Onderscheidend profiel zodat de klant voor jou kiest

‘Een product is iets wat in een fabriek gemaakt wordt. Een merk is iets wat in het hoofd wordt gemaakt. Om vandaag succesvol te zijn moet je merken bouwen, geen producten.’

Al Ries en Jack Trout, Positioning: The Battle for Your Mind

Nu duidelijk is hoe jouw organisatie het leven van de klant beter maakt, wil je natuurlijk dat anderen dat ook weten, zodat ze weten wat ze aan je hebben, wat ze van je kunnen verwachten, wat voor soort organisatie je bent. Dit is de positionering. Over positionering zijn heel wat boeken geschreven. Het blijkt in de praktijk een lastig onderwerp voor organisaties. Toch hoeft het niet moeilijk te zijn. Positioneren gaat namelijk over de inspanningen die je doet om te zorgen dat jouw doelgroep voor jouw organisatie kiest – als klant, als medewerker, als ketenpartner, als investeerder.

Natuurlijk moet de doelgroep dan überhaupt van jouw bestaan afweten. Maar naamsbekendheid is niet genoeg. Je wilt merkbekendheid – wat dóét jouw merk – en merkvoorkeur: liever jouw merk dan dat van een ander. En zelfs dan is het niet gezegd dat mensen jouw product ook kopen. Ik ken genoeg mensen die heel graag een Porsche zouden willen hebben, maar deze ofwel niet kunnen betalen ofwel andere zaken voor laten gaan.

69

Bij de keuze voor jouw product en dus jouw merk speelt ook het imago van de koper een rol: wat wil hij uitstralen door juist jouw merk te kopen? Mijn opdrachtgevers kiezen onder andere bewust voor een kleine partij omdat ze daarmee bijvoorbeeld willen uitstralen hoe eigenzinnig ze zijn. Terwijl andere beslis-sers juist kiezen voor een gerenommeerde partij als McKinsey en daarmee bijvoorbeeld willen laten zien dat ze tot de gevestigde orde behoren. Deze beslis-sers zijn daarom niet mijn doel-groep. Het is dus maar net waar de beslisser waarde aan hecht in relatie tot wie jij bent en wat je waar kunt maken.

70

Daarbij wil hij zich vooral thuis voelen bij het merk of de organisatie: de beroemde klik-of gunfactor. In een split second bepaalt het menselijk brein of het leuk samenwerken is met iemand. Daarna gaan mensen pas kijken of de persoon die een organisatie vertegenwoordigt hen ook kan helpen. Die binaire, onbewuste keuze of het wel of niet leuk samenwerken is, is intuïtief. Bovendien zijn mensen van nature risico-avers. Als zij het gevoel hebben dat iets niet klopt, zullen zij minder geneigd zijn om voor die partij te kiezen. Daarom is het belangrijk dat je oprecht en authentiek handelt vanuit je persoonlijkheid en centrale basishouding. Op die manier ben je consistent in al je gedragingen. Het is namelijk onmogelijk om je langdurig consistent anders voor te doen dan je bent. Vroeg of laat val je door de mand. Dan ben je niet meer consistent in wat je zegt en doet. Dat werkt onzekerheid en wantrouwen in de hand. Je bent dan onvoorspelbaar en onbetrouwbaar geworden. En eenmaal in dat hokje kom je daar niet makkelijk meer uit.

Andersom zullen mensen zich ontpoppen tot ambassadeurs van jouw organisatie als ze zich bij je thuis voelen. Ga maar bij jezelf na wanneer je je ergens thuis voelt: als het veilig en warm is, je je gezien en gewaardeerd voelt, je mag zijn wie je bent, waar jou het beste wordt gegund, waar mensen dezelfde waarden delen, waar je weet wat je aan die mensen hebt. Dat geldt voor iedereen en dus ook voor de keuze voor een merk.

Met andere woorden: om te zorgen dat jouw doelgroep voor jouw organisatie kiest, moet je je onderscheiden van anderen, zorgen dat dat geloofwaardig is, dat mensen je herkennen en dat je zichtbaar bent.

3.1 Onderscheidend van anderen

Je wilt natuurlijk dat jouw doelgroep voor jou kiest. En dus moet de doelgroep weten wat jou anders maakt dan anderen. Je kunt je als merk of organisatie onderscheiden van anderen met een duidelijk ander product, door een andere manier van werken of door een andere beleving te bieden bij het gebruik van het product of in het contact met de klant. Onderscheidend zijn met een ander product is lastig, zeker in dienstverlening. En al helemaal als de wet- en regelgeving bijna dwingt tot identieke producten, zoals bij banken en verzekeraars. Let op: het gaat om het onderscheidende vermogen in de ogen van de klant. Hopelijk vind je je eigen product of dienst, inclusief je manier van werken en de klantbeleving, beter dan die van de concurrent. Als je dat niet vindt, moet je je aanbod verbeteren of een andere baan zoeken.

71

Maar wat als de concurrent harder roept dat zijn product beter is? Hoe moet de klant weten dat dat niet zo is? Wie claimt, die wint. Meestal. Een klant is niet altijd in staat om te beoordelen of de ene partij beter is dan de andere. Dat geldt bijvoorbeeld voor complexe producten of voor producten of diensten die maar zelden worden aangeschaft waardoor er geen ervaring of referentiekader is voor de aankoop. En als je toch écht een beter product of een betere dienst hebt, dus bijvoorbeeld aantoonbaar effectiever, makkelijker of prettiger, dan heeft een concurrent dat snel nagemaakt of zelfs verbeterd, waardoor jouw onderscheidende vermogen niet meer van toepassing is.

Het onderscheidende vermogen zit dan ook in de beleving

van de klant: het gevoel dat de organisatie bij de klant oproept en dat voortkomt uit de persoonlijkheid, het DNA, van de organisatie. De persoonlijkheid van een organisatie maakt of de doelgroep kiest voor ABN AMRO, ING of Rabobank. Of voor Vodafone of KPN, voor De Baak of Schouten & Nelissen. Als kopers voelen we dat wel aan, maar het is vaak lastig om dat verschil goed onder woorden te brengen.

Daarom is het des te belangrijker dat jij als aanbieder een heldere merkidentiteit formuleert waarin staat wat je voor de doelgroep wilt betekenen en vanuit welke persoonlijkheid. Met de merkidentiteit geef je richting aan de invulling van alle activiteiten van de organisatie, zodat alle signalen die het merk geeft, alle associaties die het merk oproept, dit gevoel bij de doelgroep creëren, bevestigen en versterken op een onbewust niveau. Dan voelt jouw doelgroep feilloos aan wat het verschil is tussen jou en je concurrent.

72

Een helder geformuleerde en onderscheidende identiteit dient dan ook als inspiratiebron én als toetsingskader voor alle activiteiten van iedereen in de organisatie. Ik gebruik daarvoor een handig model dat is geïnspireerd op de merkwijzer van merkstrategen en auteur Ruud Boer.¹ Dit model combineert de



kernovertuiging (hoofdstuk 2), de waarden die je de doelgroep wilt bieden gebaseerd op het klantperspectief, het DNA van de organisatie en de merkessentie. Het geheel is het onderscheidende profiel, de eigen merkidentiteit. De afzonderlijke delen zijn niet per se onderscheidend – meestal zelfs niet. Daarvoor zijn er eenvoudigweg te veel aanbieders.

Stel, je hebt een bedrijf, laten we het Safe Building Bedrijfsbeveiliging noemen, dat zich, zoals de naam al zegt, gespecialiseerd heeft in het beveiligen van gebouwen. De centrale basishouding is dat mensen willen groeien en dat ze zich daarvoor vrij moeten voelen. Hun merkidentiteit zou er dan ongeveer zo uit kunnen zien:

- Doelgroep: facility managers middelgrote bedrijven
- Visie: wij zien dat facility managers steeds vaker ook de veiligheid van mensen moet garanderen, maar zij weten niet hoe ze dat moeten doen zonder hen te beperken in hun vrijheid
- Missie: wij zorgen dat mensen in het bedrijf zich vrij voelen zodat zij hun werk beter kunnen doen
- Strategische pijlers: risicoanalyse, persoonlijk, integreren
- Waarden: vrij, verantwoord, doortastend, gesteund
- DNA (wij zijn): analytisch, vrijmoedig, dienstbaar, genereus
- Merkessentie: vrijheid

73

Je ziet dat dit bedrijf al aardig gaat leven en dat vrijheid de rode draad is, terwijl de meeste bedrijfsbeveiligers als merkessentie allerlei variaties zullen hebben op het thema veiligheid. Door verder te kijken maak je je profiel persoonlijker, meer onderscheidend en zul je mensen meer raken. Doordat dit model je dwingt om zuinig met woorden te zijn, ontstaat een krachtig profiel, mits je nietszeggende containerbegrippen als 'kwaliteit', 'klantgericht', 'professioneel' en 'inspirerend' vermijdt. Die geven geen enkele richting, waardoor nog niet duidelijk is waar je voor staat.

Persoonlijkheid of DNA bepalen

Hoe ga je nu te werk? Je hebt de kernovertuiging geformuleerd en je weet welk gevoel je bij de klant wilt realiseren, oftewel welke waarden je wilt bieden. Welke karaktereigenschappen, welke elementen van het DNA van de organisatie zijn dan cruciaal om die waarden te bewerkstelligen die eigen zijn aan de organisatie?

- **Maximaal vijf woorden.** Kies maximaal vijf karaktereigenschappen die sterk in de organisatie leven en ook belangrijk zijn in het vervullen van de belofte aan de klant. Ik zie nog wel eens dat er heel gekunsteld wordt gezocht naar woorden waarvan de beginletters samen een woord vormen. Dat kan. Maar het is mijn ervaring dat dat ten koste gaat van de duidelijkheid.

74

- **Karakterkenmerken.** Gebruik woorden om een karakter of persoonlijkheid te beschrijven. Begin met de zin ‘want wij zijn...’ en dan volgen vanzelf woorden als ‘bevlogen’, ‘nuchter’, ‘analytisch’, ‘vrolijk’, ‘doortastend’, ‘intuïtief’, ‘bedachtzaam’, ‘avontuurlijk’. Net als bij waarden zijn er legio (meer dan vierduizend²) mogelijkheden, waarvan een groot deel ook heel aantrekkelijk is.

- **Aanwezige kenmerken.** Het is cruciaal dat je kritisch bent op de juiste woorden én deze duidt. Dus als je een eigenschap als ‘betrokken’ opneemt, besteed dan ook aandacht aan wat je daaronder verstaat: wat doen jullie wel en wat niet? Leg dat ook vast. Soms zit daar enig aspiratieniveau in. Dan weet je dat je een bepaalde eigenschap in je organisatie moet versterken. Maar hoe verder de gewenste of benodigde eigenschap af ligt van de werkelijkheid, hoe rigoureuzer de stappen zijn die je moet zetten om die gewenste eigenschap te realiseren.

Toch zijn die gewenste eigenschappen vaak al wel in huis. Voor een opdrachtgever hadden we samen met het managementteam het klantperspectief en de kernovertuiging vastgesteld. Om die

waar te maken zou ‘initiatiefrijk’ in het DNA moeten zitten. Maar uit de gesprekken met de medewerkers bleek dat zij juist afwach- tend waren gezien de recente wisselingen in het management- team en het beleid. De medewerkers voelden zich niet geroepen of niet vrij om met initiatieven te komen. De medewerkers had- den behoefte aan betrouwbaarheid van het management. Als blijkt dat zo’n eigenschap zo belangrijk wordt gevonden, dan is het dat meestal ook. We hebben daarom in de merkidentiteit als eigenschap ‘solide’ opgenomen. Een open deur, maar in dit geval relevant om ruimte te creëren voor ‘initiatiefrijk’. Want de belof- te doe je niet alleen aan je klant, die doe je ook naar elkaar. Door het te benoemen, maak je het sterker en geef je automatisch rich- ting aan de realisatie ervan.

- **Inspiratie.** Hoe ontdek je nu wat dé persoonlijkheidskenmer- ken van de organisatie zijn, die relevant zijn voor je doelgroep, die je onderscheidend maken en die je als ijzeren wet benoemt om de kernovertuiging waar te maken? Heel simpel: vraag het je mensen. Dat kan in een groepsessie of met een vragenlijst. Vraag naar het eigen karakter en naar het karakter van de collega die in de ogen van de medewerker de ultieme verpersoonlijking is van de organisatie. Gebruik open vragen omdat je dan woorden krijgt die de mensen gebruiken en dus herkennen. Je kunt de vragen- lijst ook combineren met een medewerkerstevredenheidsonder- zoek. Dat geeft inzicht in wat mensen belangrijk vinden. En wat mensen belangrijk vinden, zijn of doen ze vaak zelf ook.

Als de open vragen onvoldoende helderheid bieden, kun je gebruikmaken van persoonlijkheidsmethodieken om de ken- merken van de organisatie boven water te krijgen:

1 *Myers Briggs Type Indicator (MBTI)*. De MBTI³ hanteert zestien per- soonlijkheidstypes gebaseerd op combinaties van hoe mensen bij voorkeur handelen op vier dimensies: 1. naar buiten of naar bin- nen gericht, 2. informatie verwerken naar feiten of naar ideeën,

3. beslissen op basis van ratio of gevoel en 4. zaken vastleggen of opties openhouden. Je kunt je medewerkers (of een dwarsdoorsnede van je personeelsbestand) de test laten doen. Ik breng meestal samen met een klein team op voorhand in kaart waar de voorkeuren binnen deze dimensies liggen. Daarmee breng je de types terug tot één of twee. Op de site myersbriggs.org vind je per combinatie een rijke woordenschat voor persoonlijkheidsomschrijvingen. Door hier synoniemen voor te vinden en deze te toetsen bij de medewerkers, of hen daar vrij mee te laten associëren, krijg je de juiste woorden.

2 *Management Drives*. Een ander handig hulpmiddel bij de zoektocht naar de persoonlijkheidskenmerken van jouw organisatie is Management Drives. Deze methode is gestoeld op de studies van professor in de psychologie Clare W. Graves, Jung en Maslow en maakt de drijfveren van mensen inzichtelijk en voorspelt daarmee hoe een persoon of team zijn kennis en vaardigheden inzet. Management Drives onderscheidt zes categorieën van drijfveren die elk een eigen kleur hebben.

Geel	Groen	Oranje
Analytisch	Empathisch	Ambitieuw
Onderzoekend	Verbindend	Resultaatgericht
Creatief	Vriendelijk	Optimistisch
Ruimte gevend	Gericht op samenwerking	Gedreven
Vrolijk	Sensitief	Ondernemend
Inspirerend	Sociaal	
Blauw	Rood	Paars
Gestructureerd	Daadkrachtig	Dienstbaar
Gedisciplineerd	Avontuurlijk	Betrouwbaar
Gedegen	Besluitvaardig	Bescheiden
Accuraat	Doorzetters	Fatsoenlijk
Perfectionistisch	Rechtdoorzee	Trouw

Het is bedoeld om de samenwerking van teams te verbeteren en daarmee het resultaat. Als je dit instrument toch al gebruikt, kun je de profielen van de teams ook gebruiken om het profiel van de organisatie te beschrijven. Anders is het een prima hulpmiddel in een groepssessie om collega's aan de hand van deze drijfveren te beschrijven. Dan kun je gericht doorvragen wat het betekent.

3 *Vijf dimensies van Aaker.* De Amerikaanse sociaal psycholoog en hoogleraar marketing Jennifer Aaker⁴ concludeert dat er vijf dimensies van merkpersoonlijkheid te onderscheiden zijn: oprecht, opwindend, competent, gedistingeerd en stoer. Aaker heeft voor elke dimensie een aantal kenmerken benoemd:

Oprecht (<i>sincerity</i>)	- nuchter: met beide benen op de grond, familiegericht en doe maar normaal - eerlijk: rechtschapen, puur, onvervalst - echt: origineel, authentiek - opgewekt: opgeruimd, vriendelijk
Sprankelend (<i>excitement</i>)	- uitdagend: trendy en opwindend - begeistert: 'cool' en jong - fantasierijk: opmerkelijk en bijzonder - actueel: onafhankelijk en eigentijds
Competent (<i>competence</i>)	- betrouwbaar: zorgvuldig, nauwgezet, hardwerkend - bekwaam: intelligent, kundig, vaardig - succesvol: leiderschap en zelfvertrouwen
Gedistingeerd (<i>sophistication</i>)	- voornaam: aantrekkelijk en sexappeal - charmant: innemend, zachtvaardig
Stoer (<i>ruggedness</i>)	- outdoor-type: mannelijk en wild - stug: ruw en ongepolijst

77

Door medewerkers aan de hand van een vijfpuntschaal op deze dimensies te scoren krijg je inzicht in de sterkste persoonlijkheidskenmerken binnen de organisatie. Een persoonlijkheid is

nooit eendimensionaal. De interessantste persoonlijkheden hebben een onverwachte combinatie, bijvoorbeeld stoer én gedistilleerd, sprankelend én nuchter.

De merkpersoonlijkheid is de optelsom van de mensen die de organisatie vormen. Die persoonlijkheid ligt redelijk vast en vertaalt zich naar hoe mensen met elkaar omgaan, de gebruiken, de geschreven en vooral ongeschreven regels, de opvattingen, oftewel de cultuur. Iedere nieuwe medewerker past hierbij en past zich hierbij aan, en niet andersom.

78 Om als organisatie een andere positie te bewerkstelligen in het hoofd van je doelgroep, het zogenoemde herpositioneren, moet het DNA van de organisatie veranderen. Je hebt hiervoor tussen de 5 en 16 procent van je medewerkers nodig die het gewenste DNA hebben. Ik raad je aan om in dat geval ook de merknaam en de uiterlijke verschijningsvormen te veranderen om op die manier heel duidelijk te maken, zowel intern als extern, dat er iets veranderd is. Het herladen van een bestaande naam met dezelfde activiteiten vraagt een lange adem en zelfs dan is het nog maar de vraag of de herpositionering volledig lukt. Mensen houden (onbewust) hardnekkig vast aan de structuur die zij in hun wereld hebben aangebracht om het leven een beetje overzichtelijk te houden. Zo is het sommige mensen bijvoorbeeld nog niet opgevallen dat McDonald's al minstens tien jaar geleden de rode achtergrond achter de gele M heeft vervangen door groen. Zo vast zit dat in je brein.

Merkessentie kiezen

Nu je het DNA van de organisatie hebt, ontstaat er als het goed is een rode draad die door de hele merkidentiteit heen loopt. Dit is de merkessentie. Een beroemd voorbeeld is 'veiligheid' van Volvo. Dit woord dekt de lading van waar de organisatie voor staat, wie ze is en wat ze biedt. En dus is het ook de kernbelofte, die nog niet is verwoord in een slogan of pay-off. Idealiter be-

staat de merkessentie uit één woord, of bij hoge uitzondering twee woorden die appelleren aan centrale waarden zoals we die hebben gezien in het vorige hoofdstuk. Als je twee woorden gebruikt, zoek dan een verrassende combinatie met een schijnbare tegenstelling. Dus niet ‘ultiem comfortabel’, maar bijvoorbeeld ‘efficiënt comfortabel’. Maar je zult zien dat de keuze voor twee woorden het lastiger maakt om focus te houden. Je hebt dan nog steeds niet dé essentie. De kernwaarden zorgen al voor de nuancerings. Dit lijkt simpel en dat is het ook als de rest van de piramide klopt. Als die niet helder genoeg is, ontstaan hier te veel keuzes en verschil van interpretaties en associaties. Andersom: als je 100 procent zeker bent van de kernbelofte maar hij volgt niet logisch uit de onderliggende stappen, dan is er iets niet goed gegaan en moet je terug naar de tekentafel.

3.2 Geloofwaardig in je belofte

79

Je hebt nu een robuust merkprofiel: waar je voor staat, wat je wilt betekenen en waarom je dat waar kunt maken. Met als rode draad de merkessentie. Die kun je zien als de belofte van jouw merk: wat belooft je de klant dat jouw merk voor hem gaat betekenen? In principe is deze belofte geloofwaardig omdat je je baseert op de kenmerken of eigenschappen van de organisatie. Die kenmerken komen vanzelf impliciet of expliciet terug in alles wat je doet. Maar je hebt altijd nog te maken met de heersende opvatting over je merk, de branche waarin je je begeeft en het bedrijfsleven of instanties in het algemeen.

In 2014 was ik op een seminar voor de verzekeringsbranche. Daar werd een presentatie gegeven over het imago van de sector en de individuele verzekeraars⁵ bij klanten, niet-klanten en de verzekeraars zelf. De algemene teneur onder consumenten is dat grote bedrijven er vooral voor zichzelf zijn en verzekeraars al helemaal. Verzekeraars die zich positioneerden als klantgericht, werden dus maar moeilijk geloofd. Daarbij bleek grappig

genoeg dat de eigen klanten van een specifieke verzekeraar zonder uitzondering hun eigen verzekeraar een hoger rapportcijfer gaven (gemiddeld ruim een 7) dan ze de branche gaven (een 5,9). De klanten bevestigden daarmee dat verzekeraars hun belofte waarmaken, maar dat ze sceptisch zijn over de branche als geheel. Natuurlijk speelt daar ook het psychologische fenomeen dat mensen de neiging hebben hun eigen keuze te rechtvaardigen en dus een hogere beoordeling te geven aan het merk van hun keuze. Overigens is het imago van de sector de laatste jaren iets verbeterd en beoordelen klanten de branche ook als meer klantgericht.

80

Het voorbeeld bevestigt dat je een lange adem nodig hebt en moet volhouden om je belofte in alles wat je doet waar te maken en uit te dragen. Want alles wat een organisatie doet, leidt tot output en dat is een vorm van contact: het gebruik van het product, de vormgeving, de verpakking, de bezorging, de installatie, de factuur, de verhalen in de (digitale) kroeg en de media, de helpdesk. En elk contact dat iemand met een organisatie heeft, of hij nu huidig of potentieel medewerker, leverancier of klant is, roept een bepaald gevoel bij die persoon op. Soms is diegene zich daarvan bewust, vooral bij sterke emoties, maar vaak ook niet; toch registreert zijn onbewuste wel degelijk het gevoel dat het contact oproept. Wanneer elk contact dezelfde klantbeleving oproept, wordt het profiel van het bedrijf in het hoofd van de klant steeds sterker. Wanneer die emoties per contact verschillen, weet de klant niet meer waar hij het merk moet plaatsen.

Het is dus zaak om in alles wat je doet consistent hetzelfde verhaal te vertellen en dezelfde emoties op te roepen. Beperk je niet tot de communicatie. Nog te vaak zie ik dat organisaties een prachtig vormgegeven website, corporate brochure of beursstand hebben, maar dat al het andere contact daar niet mee in lijn is. Mijn collega's en ik noemen dat het cadeaupapierprincipe: er is aandacht voor de buitenkant, maar het cadeau zelf is

minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker. Als jij je op het ene moment opstelt als autoriteit en op het andere moment jezelf profileert als prijsvechter, ben je niet consistent. Het besluit van de Bijenkorf een aantal jaren geleden om te stoppen met de Drie Dwaze Dagen, moet dan ook in dit licht worden gezien en is dus vanuit merkperspectief een uitstekende keuze. Wat het doet voor de financiële gezondheid van het bedrijf, weet ik niet. Wel is bekend dat prijspromoties sowieso maar een beperkte (positieve) impact hebben op het bedrijfsresultaat.

Over consistentie in alles wat je doet en wat inconsistentie met de klant doet, heeft Aaf Brandt Corstius in 2018 een mooie column geschreven.⁶

De meeste mensen zien McDonald's als het ultieme symbool van massaconsumptie en eenvormigheid (en enge clowns), maar nu ik weer eens in Amerika ben geweest, zie ik dat anders. McDonald's heeft vele gezichten. Of in ieder geval twee gezichten. Je hebt, merkte ik, de Europese McDonald's en de Amerikaanse McDonald's. En dat zijn twee zeer verschillende werelden. Ik was gewend aan de Europese McDonald's. Die hebben, alweer een decennium geleden, een uiterlijke verandering doorgemaakt. Ze kregen ineens houten gevels, en ook werd er veel groen verwerkt in het interieur. Dit waarschijnlijk om uit te stralen dat je er in een heel leuke ecologische eteria zit.

In Frankrijk gaan ze nog dertig stappen verder, zoals ze in Frankrijk altijd dertig stappen verder gaan; daar heb je in de McDonald's vaak een soort Frans café. Dat heet McCafé en daar kun je ook macarons eten. Ander verschil (ik blijf veel van McDonald's te weten, trek zelf uw conclusies): in Europa kun je al lange tijd bestellen

via grote iPads die in de zaak staan; in Amerika moet je nog steeds contact zien te krijgen met een contactluw persoon achter de balie. Het allerbelangrijkste is dat het iconische bord met de gele M in Europa een groene achtergrond heeft gekregen. In Amerika is het nog steeds een gele M tegen een rode achtergrond.

In Amerika is er sowieso niets veranderd. Alles is rood met geel bij de McDonald's, er is geen hout of groene lambrisering te bekennen, de hele omgeving straalt uit: hier kun je goedkoop, goor eten eten. Bij McDonald's binnenlopen is in Amerika gewoon nog een beschamende activiteit. Van het hoogopgeleide gezin dat wij in New York bezochten, had geen van de kinderen ooit een stap in een McDonald's gezet. Dat dééd je gewoon niet.

Je kunt je afvragen: wat is eerlijker? Moet je als verkoper van shit uitstralen dat je shit verkoopt, met bijbehorende goedkope aankleding, of moet je uitstralen dat je hoogwaardig luxevoedsel aan de man brengt? Nee, je moet uitstralen dat je shit verkoopt. En dat lukt de Amerikaanse McDonald's heel goed. Het helpt als er om halfnegen 's ochtends, in het volle zicht voor het raam, een obees echtpaar met twee kinderen vreugdeloos vier Big Macs naar binnen aan het werken is. En ook aan die voorwaarde wordt meestal voldaan.

Hoe consistent je al je bedrijfsactiviteiten ook hebt ingericht vanuit je merkprofiel, het gaat natuurlijk wel eens mis. Zelfs Obama zei het tijdens zijn lezing in Nederland op 28 september 2018: *'There is always someone in your organisation that will fuck things up.'* Dan ligt het aan de relatie die de klant tot dan toe heeft ervaren wat de impact van de misser is. Hoe beter de klant de relatie ervaart – of eigenlijk: hoe meer de klant het gevoel

heeft dat het bedrijf zich voor hem inzet – hoe minder consequenties een fout heeft. Zo had ik bijvoorbeeld al jaren heel goede ervaringen met een webshop voor drukwerk. Dus toen het een keer misging, was ik begripvol en heb ik hen er niet rigoureus uitgegooid. Maar mijn vertrouwen was wel beschadigd. Ik beschouwde mijn volgende bestelling als een kans om de negatieve ervaring te doen vergeten. Dat heb ik hun zelfs verteld. Het lukte hen helaas opnieuw niet om hun belofte na te komen. Los van het feit dat ik baalde dat ik mijn spullen (voor mijn klant nota bene) niet op tijd had, baalde ik ook van het feit dat ik nu op zoek moest naar een andere leverancier. Zo sterk kan het gevoel dat je als klant voor een bedrijf hebt dus zijn.

‘Succes is natuurlijk een combinatie van factoren, maar cruciaal zijn de mensen die hetzelfde voor ogen hebben en die de duidelijke lijn die je hebt uitgezet bewaken. Hoe meer mensen die lijn bewaken, hoe makkelijker je kunt bewegen.’

83

Janneke Staarink, managing director IFFR

Om te zorgen dat alle gedrag van de organisatie consistent de merkidentiteit uitdraagt, kun je verschillende routes volgen. Doe het sowieso samen met de medewerkers of geef teams of afdelingen de opdracht om hun activiteiten en output te toetsen aan het merkprofiel.

1 Het bedrijfsmodel toetsen

Het bedrijfsmodel heb je opgesteld aan de hand van je kernovertuiging en ging vooral over het ‘wat’: wat bied je, wat doe je, wat besteed je uit, wat heb je nodig? Maar kijk nu eens opnieuw naar die keuzes in het licht van de merkidentiteit. Kloppen ze dan nog? Een simpel voorbeeld. Stel, je hebt bepaald dat je vooral digitaal wilt communiceren met de klant. Daarvoor heb je een excellent bot-systeem nodig. Maar als je in de merkidentiteit hebt ontdekt dat je betrokken bent, zul je of een ander ka-

naal moeten kiezen of er op z'n minst een kanaal bij moeten organiseren dat die waarde kenmerkt, bijvoorbeeld een open huis of een vip-telefoonnummer. De keuze voor digitale communicatie is niet fout, mits die op zo'n manier is ingericht dat de klant het als betrokken ervaart, ofwel aansluit op een andere waarde die je de klant wilt bieden, zoals snel of oplossingsgericht, ofwel aanvult met een ander kanaal.

2 De contactmomenten toetsen

84 Je draagt de merkidentiteit uit in elke contact met de klant. Om te toetsen of dit consistent gebeurt, breng je alle contactmomenten van de (potentiële) klant met jouw merk en organisatie in kaart door de zogenoemde *customer journey*⁷ te doorlopen. Dit is de 'reis' oftewel het proces dat iemand aflegt om tot aankoop van een product over te gaan. De eerste stap is dat hij zich bewust wordt van zijn wens of probleem. Vervolgens gaat hij zich oriënteren op de mogelijkheden die er zijn om zijn probleem op te lossen. Daarna gaat hij verschillende opties overwegen om vervolgens tot aankoop over te gaan. Na de aankoop volgt dan nog het in gebruik nemen en het gebruiken van het gekochte product. En tot slot wil je dat de positieve ervaring van het gebruik leidt tot een herhalingsaankoop en aanbeveling aan andere potentiële klanten. Producten waaraan voor de klant risico's kleven – de rit loopt in de soep, de productiviteit stokt, de investering verdient zich niet terug – leiden tot meer stappen in de klantreis. Voor producten waaraan voor de koper niet veel risico's kleven, is de reis korter of worden de stappen sneller en makkelijker, onbewuster, doorlopen.

In elke fase van de reis heeft de klant een andere behoefte en gebruikt hij andere middelen om zijn keuze en voorkeur te bepalen. In de bewustwordingsfase ontdekt hij bijvoorbeeld door een artikel in een tijdschrift dat hij zijn werk sneller kan doen door nieuwe intranetplatforms. In zijn oriëntatie gaat hij waarschijnlijk googelen en in de afweging belt hij mensen uit zijn

netwerk. Daar kun je als aanbieder op inspelen, maar wél op de manier die bij jouw merk en jouw doelgroep past.

Bij de verschillende fasen in de klantreis zijn andere afdelingen betrokken. Elke afdeling zorgt dat de ‘eigen’ contactmomenten dezelfde merkbeleving oproepen. Maar het gaat verder. Om te toetsen of alle activiteiten dezelfde merkbeleving oproepen, zouden de afdelingen ook een *stakeholder journey*, collega-reis of leveranciersreis moeten opstellen.

3 Je eigen gedrag toetsen

Met één keer aan de medewerkers vertellen waar de organisatie voor staat en wat je van hen verwacht om aan de belofte aan de klant te voldoen, ben je er niet. Ik hoor nog vaak: ‘Wij hebben ook ooit eens iets met kernwaarden gedaan, maar geen idee wat die eigenlijk zijn.’ En zelfs als de visie en de missie actief worden gecommuniceerd, blijken drie op de zeven managers niet bekend te zijn met de inhoud ervan. Ook de vertaling naar concrete gedragsrichtlijnen ontbreekt in meer dan de helft van de gevallen.⁸ En het voorbeeldgedrag van topmanagers is ook al niet om over naar huis te schrijven. Kortom: tussen het hebben van een kernovertuiging en er echt naar (kunnen) handelen gaapt een diepe kloof. Intern leidt dit tot cynisme, extern tot aantasting van de geloofwaardigheid.⁹

Het is dan ook volstrekt irrealistisch om na één keer presenteren van medewerkers te verwachten dat zij zich exact conform de merkidentiteit gaan gedragen. Als leidinggevende moet je voortdurend in alles wat je doet en zegt uitdragen waar de organisatie voor staat, in je dagelijkse werk én in activiteiten die specifiek gaan over de merkidentiteit. Je zult zelf heel goed weten waar de organisatie voor staat en dat vertalen naar je eigen gedrag. Dat begint bij het in kaart brengen van je eigen activiteiten en deze langs je merkidentiteit leggen. Hoe overleg je, hoe spreek je mensen aan, hoe vaak spreek je met medewerkers, welke middelen gebruik je? Als je in je merkidentiteit

hebt vastgelegd dat de organisatie de klant het gevoel wil geven dat hij sterker wordt, moet je dat ook doen richting je medewerkers, bijvoorbeeld door hun ruimte te geven zelf oplossingen uit te proberen.

3.3 Herkenbaar profiel van je organisatie

Je hebt nu een onderscheidend profiel gedefinieerd en gezorgd dat dit in alle activiteiten tot uiting komt. Tot nu toe hebben we het gehad over woorden en gedrag. Nu is het zaak dat dat onderscheidende profiel ook tastbaar en zichtbaar wordt zodat je herkenbaar bent. Wanneer je een duidelijk herkenbare, eigen beeldtaal hebt en die consistent uitdraagt, zal je doelgroep jouw organisatie in één oogopslag uit duizenden herkennen. Herkenbaarheid is fijn. Dat geeft mensen een vertrouwd gevoel waardoor ze eerder geneigd zijn voor jouw merk te kiezen. Het zichtbare deel van je merkidentiteit bestaat natuurlijk uit je naam, je logo, kleuren, beelden, taalgebruik, indeling maar ook letterlijke vormgeving – denk aan de kleine wendbare bezorgwagentjes van Picnic, de flesjes van Heineken of het startscherm van je smartphone.

Bij het kiezen van de vormgeving moet je rekening houden met wat je wilt uitstralen én met de conventies die er zijn met betrekking tot vormen, kleuren en taalgebruik. Een hoekige vorm roept een andere associatie op dan een vloeiende vorm. En zo is het ook met kleuren en woordgebruik. Dit is wel enigszins cultureel bepaald. In Nederland staat rood in het zuivelvak voor karnemelk, maar in België voor volle melk, terwijl rood in het koffiesegment staat voor robuust en bij transport voor veel kracht. Waar keuzes in een split second worden gemaakt, zoals in het zuivelvak, doe je er verstandig aan niet te veel van deze conventie af te wijken. Je voldoet dan niet aan de verwachtingen die je oproept.

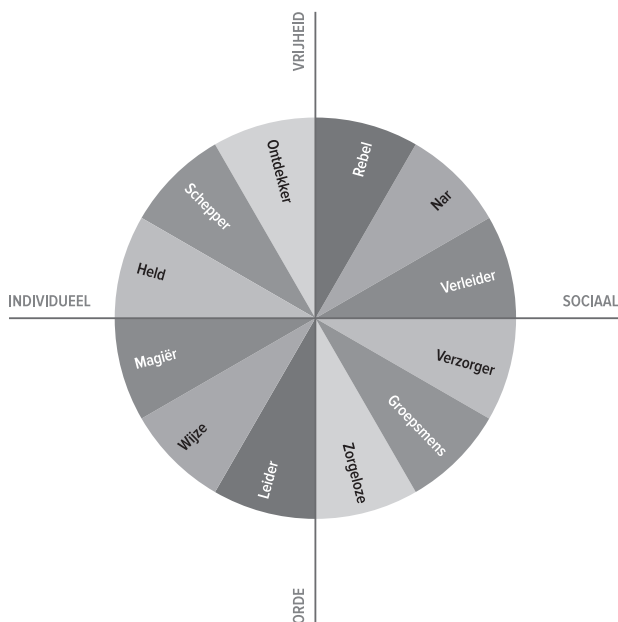
Wat kleuren zeggen:¹⁰

Rood	Passie, vuur, kracht, spannend, liefde
Geel	Energie, sprankeling, vrolijk
Groen	Goede smaak, traditie, natuurlijk
Blauw	Competent, betrouwbaar, kwalitatief goed
Roze	Oprecht, vrouwelijk, zorgzaam
Paars	Spiritueel, autoriteit, intellectueel
Bruin	Aards, basic, solide
Zwart	Chic, stellig, kritisch, kracht
Wit	Onschuldig, puur

Maar vorm is misschien nog wel belangrijker. Mijn ontwerpster begint daarom altijd met voorstellen in zwart-wit om de vorm goed te krijgen. Een zwart kruis en een zwart hartje roepen iets anders op, maar een rood hartje en een zwart hartje ook. Dus laat je leiden door de conventies, maar beter: laat het ontwerp toetsen bij je doelgroep.

87

Waar het belang van jouw product groot is voor de klant, kun je wel zorgen voor een afwijkende beeldtaal. Maar let op: ook dan gebruiken mensen – of eigenlijk hun brein – onbewuste trucjes om de wereld te ordenen en op basis van die ordening associaties en verwachtingen te hebben die een vormgeving oproept. Om zowel de juiste associaties op te roepen als op te vallen tussen de concurrenten maak ik bij het ontwerpen van de visuele merkidentiteit graag gebruik van de twaalf archetypes van Mark en Pearson (2001).¹¹ Elk archetype zit in iedere persoon en dus in elk merk,¹² maar iedere persoon en dus ook elke merkpersoonlijkheid heeft één dominant archetype. Elk archetype heeft een eigen set aan kleuren, beeldtaal en schrijfstijl die passen bij de associaties die mensen erbij hebben.



1. De rebel is een merk dat vrijheid hoog in het vaandel heeft staan. Denk daarbij aan een merk als Harley-Davidson. Dit soort merken gaat graag tegen conventies in.
2. De nar is een merk dat draait om plezier en ontspanning, bijvoorbeeld Fanta. Humor staat centraal.
3. De verleider laat de klant zich graag speciaal en uniek voelen. Magnum is hier een voorbeeld van. De verleider focust op schoonheid, lust en verleiding.
4. De held wil winnen, werkt hard, is doelgericht, is een wereldverbeteraar en wil gewaardeerd worden. Een merk dat hierbij past, is Nike.
5. Creatief, origineel en innoverend zijn eigenschappen die horen bij de schepper. Lego is een voorbeeld van dit archetype.
6. De ontdekker wil zijn eigen gang gaan, hecht waarde aan authenticiteit en is onafhankelijk. Een merk dat hierbij past, is Grolsch.

7. De leider is succesvol, vastberaden en besluitvaardig. Met zijn duidelijke visie heeft hij de controle over de groep. Mercedes is een typische leider.
8. Kennis verzamelen, logisch nadenken en innoveren zijn eigenschappen die passen bij de wijze. Voorbeelden van dit soort bedrijven zijn Philips en Audi.
9. Met zijn magie geeft de magiër de klant het gevoel dat alles mogelijk is. Dankzij de magiër is er sprake van een andere werkelijkheid. Een merk als Disney is hier een voorbeeld van.
10. Het belangrijkste doel van de verzorger is het verzorgen van zijn klanten en hun een gevoel van veiligheid geven. De verzorger is maatschappelijk betrokken en staat open voor iedereen. Nivea is hier een voorbeeld van.
11. De groepsmens is er voor iedereen! Hij is populair, realistisch, verstandig en bereikbaar. Denk hierbij aan een merk als IKEA.
12. Gezellig, knus, nostalgisch en betrouwbaar, zo kun je de onschuldige beschrijven. Een bedrijf als de Efteling sluit hierop aan.¹³

89

Bij welk archetype komt jouw merkidentiteit het dichtst in de buurt? Zoals gezegd, er zullen meer archetypes zijn die zich in jouw organisatie verenigen. Maar als je je merkidentiteit goed hebt opgesteld, zul je zien dat er één is die het best past. Geef dit met je merkidentiteit aan de vormgever en toets zijn voorstellen hieraan. Gevoelsmatig weet je vaak wel of het past. Als jij het archetype leider bent (of wilt zijn), dan passen stevige lijnen en kleuren en geen frivole, iele kringeltjes in pasteltinten.

Als je tot de ontdekking komt dat je vormgeving niet de associaties oproept zoals beschreven in de merkidentiteit, gooi die dan toch niet rücksichtslos overboord. Doe je dat wel, dan kies je bewust voor kapitaalvernietiging.¹⁴ Dus kijk hoe je het zo kunt hervormen dat het wel past. En soms moet je gewoon mee

met de tijdgeest, want conventies veranderen ook. Tenzij je echt het signaal wilt afgeven: wij hebben ons bedrijf onder handen genomen. Dan is het juist wel verstandig om een geheel nieuwe huisstijl te lanceren. Dat bekrachtigt je herpositionering en maakt die geloofwaardig.

3.4 Zichtbaar bij de doelgroep

90

Voor de meesten van ons is het belangrijk om zichtbaar te zijn voor de doelgroep. Als mensen niet van je bestaan weten of je niet kennen, is de kans klein dat ze met je in zee gaan. Dat begint met zichtbaar zijn. Vaak wordt het voorbeeld van Google aangehaald: dat zou zijn positie hebben bereikt zonder te adverteren. Ja, dat klopt. Maar dat wil niet zeggen dat het bedrijf niet zichtbaar was. Het is zelfs extreem zichtbaar! Alleen zijn er andere manieren dan adverteren om zichtbaar te zijn. Je zult dus moeten achterhalen waar je je doelgroep het best bereikt en welk middel daarvoor op dat moment het meest geschikt is. En dan hebben we het nog niet over de inhoud, stijl en vorm van de uiting die moet aansluiten op de fase van het koopproces waarin de doelgroep zich bevindt.

Je hebt daarom een goed extern communicatieplan nodig waarin al die elementen samenkomen. Want natuurlijk gaat het niet alleen om zichtbaarheid. Je wilt dat je doelgroep ook in actie komt, bijvoorbeeld door naar je website te gaan, zich aan te melden voor een seminar dat je organiseert of een demo aan te vragen. De lijst van middelen waarmee je contact kunt maken met de doelgroep, is waarschijnlijk langer dan je denkt. Helaas worden veel van die middelen maar beperkt benut om de juiste associatie op te roepen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan het exterieur en het interieur van het bedrijfspand, de bezorging van de bestelling, de factuur of pakbon, de handleiding, het wagenpark en de bedrijfskleding.

De manier waarop je je communicatie organiseert, is terug te

voeren op je doelstelling en je doelgroep. Oftewel: op wie moet je je richten om je doelstelling te bereiken? Vaak zijn er bij de aanschaf meer mensen betrokken die elk een andere behoefte hebben en vermoedelijk ook in een andere fase van het koopproces zitten en andere redenen hebben waarom zij (nog) niet (vaker) voor jouw organisatie hebben gekozen. Het is belangrijk dit voor alle betrokkenen in kaart te brengen, bijvoorbeeld met de customer journey, zodat een effectieve communicatieaanpak ontstaat: welk aspect van jouw verhaal, jouw aanbod breng je bij wie naar voren, via welke middelen en op welk moment? Ga in elk geval uit van de regel: één uiting is geen uiting.

Ik hoorde in 2015 een mooi voorbeeld van advies- en trainingsbureau Early Bridge. De businessunit vrachtvervoer van een luchtvaartmaatschappij (laten we hen *BVLM* noemen) had Early Bridge gevraagd te onderzoeken hoe zij hun bedrijfsresultaat konden verbeteren. Het bureau ging met een team van *BVLM* aan de slag om de customer journey van hun doelgroep expediteurs in kaart te brengen. Bij de expediteurs, die voor hun klanten laadruimte in een vliegtuig boeken, heeft *BVLM* te maken met zowel de senior inkoopmanager als het hoofd klantenservice. De customer journey maakte duidelijk dat deze personen elk in een andere fase van het koopproces een rol spelen én dat hun behoeften verschillen. De inkoopmanager speelt alleen een rol bij het afsluiten of hernieuwen van het contract en wil een zo goed mogelijke prijs en overzichtelijke facturen. Het hoofd klantenservice daarentegen heeft dagelijks klanten aan de lijn aan wie hij snel wil kunnen bevestigen dat hun vracht op tijd en tegen welke kosten vervoerd kan worden. Die service bleek bepalend voor het aangaan van een contract. *BVLM* was er tot dan toe van uitgegaan dat de inkoopmanagers bij de expediteurs de belangrijkste doelgroep waren en ging regelmatig met hen golfen. Nu *BVLM* inzag dat het hoofd klantenservice de beslissende factor was, investeerden zij in het verbeteren van het boekingsproces en het versterken van de relatie met de mede-

werkers door hen uit te nodigen op de werkvloer om het logistieke proces persoonlijk mee te maken. Het gaf de luchtvaartmaatschappij een flink concurrentievoordeel.

In het voorbeeld is het hoofd klantenservice de belangrijkste doelgroep. Op hem stem je je merkidentiteit af. Ik kan me voorstellen dat de communicatie met de inkoopmanager in de aankoopfase wel dezelfde *look* en *feel* heeft als de communicatie met het hoofd klantenservice, maar iets zakelijker van toon en met iets meer nadruk op de opbrengst voor het bedrijf in plaats van op de samenwerking en de voordelen voor de klant van deze luchtvaartmaatschappij.

92

Zoals gezegd moet je bij het bepalen van je boodschap, de insteek van de uiting, ook weten wat de doelgroep er tot nu toe van heeft weerhouden om met jou zaken te doen. Volgens Koot en Van Liemt bestaan daarvoor in feite slechts drie drempels: vindt jouw doelgroep je merkessentie (of een vertaling daarvan naar een actie of evenement) relevant, onderscheidend en geloofwaardig? In die volgorde. Als de doelgroep het niet relevant vindt, ga je natuurlijk aantonen wat het oplevert. Vinden ze het niet onderscheidend, dan ga je natuurlijk duidelijk maken dat het echt anders is, en als ze niet geloven dat je het kunt waarmaken, ga je natuurlijk duidelijk maken dat dat wel het geval is.

Om te achterhalen welke drempel jouw organisatie het meest in de weg zit, kun je onderzoek laten doen. Maar je kent je doelgroep; bedenk hoe zij zouden redeneren. Stel, je hebt een handige online hr-monitor ontwikkeld die belooft zeer gebruiksvriendelijk te zijn. Denken jouw potentiële klanten dan: 'ik zie niet waarom ik mijn hr online moet monitoren' (relevantie) of 'ik wil wel een onlinetool, maar alle aanbieders zeggen dat hun tool handig is' (onderscheidend vermogen) of 'ik geloof niet dat jullie in staat zijn een online hr-monitor gebruikersvriendelijk te maken' (geloofwaardigheid). Natuurlijk kunnen er meerdere drempels zijn. Op je website en in salesgesprekken kun je die allemaal

wegnemen. Maar in commerciële uitingen richt je je op de grootste of aannemelijkste drempel. Daarbij kies je bovendien de media en de middelen die het best bij de drempel passen. Als de drempel geloofwaardigheid is, dan zet je bijvoorbeeld testimonials van tevreden klanten in of geef je een tijdelijk gratis account om zelf te ervaren dat jouw tool wel gebruikersvriendelijk is. *The proof of the pudding is in the eating.* Je doelgroep attenderen op deze optie doe je natuurlijk via onlinekanalen, maar misschien is het wel slimmer om het op een beurs te doen of een callcenter in te zetten.

Succesvolle organisaties claimen een onderscheidende positie in het hoofd van hun doelgroep. Zij maken voor hun doelgroep precies duidelijk wat zij beter doen dan anderen. Dat trekt mensen aan die dat aspect belangrijk vinden. Leg de positionering van jouw merk langs deze lat:

- Heb je een helder en onderscheidend profiel?
- Komt dit profiel tot uiting in alles wat je doet?
- Is dit profiel vertaald naar een eigen verschijningsvorm?
- Ben je zichtbaar voor de doelgroep?

Doe vooral onderzoek onder je doelgroep om te ontdekken hoe zij dit ervaren.

INTERVIEW **NIELS LIEVAART**

*Directeur PGGM&CO, ledenclub voor mensen die werken
in zorg en welzijn*

12 februari 2018

Dit interview schetst hoe het samenspel van teamspirit, klantperspectief, kernovertuiging en organisatiediscipline leidt tot een financieel zelfstandige organisatie (verdienstructuur).

Het gesprek met Niels Lievaart was in eerste instantie niet bedoeld als interview voor dit boek. Een bevriende relatie adviseerde mij om met Lievaart te gaan praten omdat hij heel sterk zijn overtuiging naleeft dat het succes van een organisatie afhangt van het welzijn van medewerkers. Zozeer zelfs dat hij zijn eigen welzijn nog wel eens vergeet. En inderdaad, het eerste dat Lievaart doet, is met trots de werkplek van het team laten zien, die ruim en speels is opgezet, aangepast aan de persoonlijke voorkeuren van iedere medewerker om prettig te werken.

Start-up binnen gevestigde orde

Ten tijde van het gesprek is Lievaart nog managing director en is PGGM&CO onderdeel van pensioenuitvoerder PGGM, maar het staat aan de vooravond van een grote transitie naar een ondernemende ledenorganisatie voor iedereen die werkt of heeft gewerkt in zorg en welzijn. Lievaart krijgt de kans om die transitie vorm te geven. Hij heeft zich laten inspireren door *Denk als een startup* van Mike Hoogveld en door Anne-Else Højberg, directeur bij Mensen Laten Schitteren. Eén ding stond als een paal boven water: PGGM&CO moest los van de structuur van PGGM komen. 'Als je in dezelfde structuur blijft, kom je niet los van de legacy.'

Toegevoegde waarde voor de klant

Dat betekent dat er een kansrijk businessmodel ontwikkeld moest worden. De eerste stap was daarom analyseren van wat goed gaat. Dat bleken de ledenproducten te zijn. ‘Maar de businesscase klopte niet. Het leek of we er zelf niet in geloofden.’ Samen met het team ging Lievaart op zoek naar de nieuwe kernovertuiging; het persoonlijke leven van leden beter maken. ‘De wereld van mensen in zorg en welzijn verandert en stelt hoge eisen. Er komen tweehonderdduizend arbeidstekorten, de zittende populatie houdt het niet lang vol, maar de leeftijd waarop zij kunnen of moeten stoppen verschilt.’ Let op; dit vond plaats ver voor de aandacht die de zorg kreeg als gevolg van de corona-periode.

Aan de hand van community-dialogen stelde Lievaart met zijn team profielen, patronen en behoeften van leden vast. ‘Dat gaf inspiratie hoe PGGM&CO van waarde kan zijn voor de leden. Bijvoorbeeld door te helpen met een passende hypotheek waarbij de onregelmatigheidstoeslag die in de zorg gangbaar is wordt meegeteld.’

Opnieuw uitvinden van rollen

Het team moest meegroeien in de nieuwe rol. De rollen moesten opnieuw worden uitgevonden, zowel van de teamlead als van de teamleden. ‘Maar die moeten wel authentiek en geloofwaardig zijn.’ Lievaart verwijst hierbij naar het boek *De vijf frustraties van teamwork* van Patrick Lencioni. ‘Bij de ontwikkeling van het team moet je als teamlead mee-evolueren. In het begin moet je duidelijkheid geven over het doel en de verwachtingen, daarna moet je vrijheid geven.’ Voor Lievaart betekent die duidelijkheid ook dat je je als leider kwetsbaar moet opstellen. ‘Pas daarna kun je functioneel de spanning opzoeken om zaken te verbeteren.’ Maar het allerbelangrijkst: ‘Voer als leidinggevende echt het gesprek met de mensen die het moeten doen.’

4 VERDIENSTRUCTUUR

Stevig financieel fundament om van betekenis te blijven voor de klant

'Als je geen value add hebt voor je klanten, of dat nu is vanuit kennis, service of tarief, dan wordt zakendoen erg ingewikkeld.'

Heleen Dura van Oord, oprichter DQ&A Media Group,
PeakCapital en Future Food Fund

96

Nu je weet welke plek je in het hoofd en het hart van je klant wilt innemen, hoe je wilt dat hij over je denkt en praat, vertaal je dat naar de manier waarop je inkomsten genereert: de verdienstructuur. De verdienstructuur gaat zowel over inkomsten als over hoe je zo efficiënt mogelijk met die inkomsten omgaat om zo lang mogelijk zo veel mogelijk te kunnen blijven betekenen. Hoe meer inkomsten, hoe meer je kunt betekenen. Dus ook als je werkt bij een organisatie zonder winstoogmerk, zoals ledenorganisaties, stichtingen, overheid of goede doelen, is je verdienstructuur relevant. Juist omdat veel not-for-profitorganisaties steeds minder kunnen rekenen op een financiële bijdrage van de overheid, getuigt het van intelligentie om op zoek te gaan naar alternatieven.

Dat geldt uiteraard ook voor organisaties mét een financieel winstoogmerk. Ik voeg met opzet het woord 'financieel' toe, om het verschil duidelijk te maken met andere soorten winst: kennis, minder armoede, meer mensen aan het werk, minder afval, meer onafhankelijkheid, noem maar op. Financiële winst kun

je niet los zien van waardecreatie voor anderen. Maar financiële winst is het gevolg, niet het doel.

Frank Appel is sinds 2008 CEO van Deutsche Post DHL. Onder zijn leiding is de omzet gestegen van 53 miljard euro in 2011 naar 60 miljard euro in 2017, is het bedrijfsresultaat meer dan verdubbeld en voelt driekwart van de medewerkers zich betrokken bij de organisatie. Appel volgt hiervoor het inzicht dat hij opdeed bij McKinsey dat de beste bedrijven een drive hebben om het leven van hun klanten makkelijker te maken door sterk betrokken medewerkers. Wanneer een organisatie alleen financiële doelen heeft, gaat volgens hem de zin verloren. Onderzoek van Gallup¹ bevestigt zijn opvatting: bedrijven met betrokken medewerkers zijn 21 procent winstgevender dan bedrijven met de laagst betrokken medewerkers.

‘Winstverhoging is namelijk een doelstelling die voor de meeste mensen geen betekenis heeft. Maar wanneer mensen liefde, hoop en zingeving ervaren, zijn zij makkelijker te leiden.’ Hij is daarom drie maatschappelijke initiatieven gestart waaraan de medewerkers kunnen deelnemen: Go Teach om jonge minder bevoorrechte mensen op te leiden, Go Help dat in samenwerking met de VN gemeenschappen helpt met logistieke expertise na crises, zoals Puerto Rico dat getroffen was na de orkaan Maria, en Go Green om de CO₂-uitstoot naar nul te brengen in 2050.²

97

Natuurlijk zijn er ondernemers die alleen voor het geld meedoen. In onze westerse economie wordt succes afgemeten aan financiële resultaten en vinden we bedrijven – en mensen – met veel geld succesvol. Van Dale geeft als definitie van succes ‘goede afloop, uitkomst of uitslag’. Dat is mooi, want dat biedt een

breder perspectief dan alleen geld. Stel, je zorgt voor je eigen organisatie voor een florissante winst, maar de medewerkers van je toeleveranciers kunnen geen bestaan opbouwen van het salaris dat zij voor hun arbeid krijgen, of de omwonenden van de fabriek hebben een opvallend lagere levensverwachting dan omwonenden van andere fabrieken, dan heeft jouw handelen geen 'goede afloop' voor hen en ben je dus niet succesvol.

Dit is niet alleen mijn opvatting. Ik deel deze met leiders van succesvolle organisaties. Zoals we ook al zagen in hoofdstuk 2 over de kernovertuiging, vinden zij allemaal dat ze een verantwoordelijkheid hebben naar anderen die nu of in de toekomst te maken krijgen met (de gevolgen van) hun handelen. Maar het is lastig en je moet stevig in je schoenen staan. Want de consument wil zo veel mogelijk waar voor zijn geld. Dus zoek je naar manieren om de kosten te drukken. De verleiding is dan groot om toch voor kortetermijnresultaat te gaan. Daar komt bij dat het bestuur of de aandeelhouders vaak ook betere financiële resultaten willen zien.

Het is dus aan jou om hier creatieve oplossingen voor te vinden die de perfecte balans vormen tussen inkomsten, kosten, investering en belonen. Om inkomsten te genereren moet je kosten maken, om dat te kunnen blijven doen moet je investeren en belonen. Dat laatste kun je zien als investeren in je mensen en samenwerkingspartners, maar ik noem het apart om het niet over het hoofd te zien. Kortom: inkomsten en een gezond en stabiel financieel gestel zijn nodig om de organisatie langdurig succesvol te maken. Dat vraagt automatisch een afweging van de belangen van de verschillende betrokkenen, nu en straks.

Verwacht in dit hoofdstuk geen bedrijfskundige verhandelingen. Daar zijn anderen beter in dan ik. Dit hoofdstuk gaat over hoe succesvolle organisaties hun eigen koers varen vanuit hun visie en overtuiging en hoe zij dat vertalen naar de inrichting van hun inkomsten en opbrengsten.

4.1 Commercieel creatief

Om inkomsten te genereren moet de organisatie creatief zijn. Commerciële creativiteit is in veel organisaties onderbelicht. Organisaties hebben de neiging om vast te houden aan conventies, aan dat wat iedereen al doet. Dat is soms handig en slim, omdat het bijna onbegonnen werk is om de conventies om te buigen. Ik merk dat al in mijn eigen praktijk. Mijn bureau valt in de categorie adviesbureaus, en dat betekent dat opdrachtgevers denken in uren, terwijl wij denken in waarde.

Je kunt op verschillende vlakken commercieel creatief zijn:

1. Marketingcommunicatie
2. Sales
3. Verdienmodel
4. Prijsstrategie

1 Marketingcommunicatie

99

In het vorige hoofdstuk hebben we het gehad over het herkenbaar en zichtbaar zijn van je merk met een eigen(zinnige) manier van communiceren, in uitingsvorm en in middelen. Investeer in een eigen beeldtaal of beeldconcept en heb het lef om het anders te doen. Zeker in de zakelijke dienstverlening is dat lastig. Veel organisaties gebruiken dezelfde invalshoek en soms zelfs dezelfde (stock)foto's. Dan kun je niet van je doelgroep verwachten dat zij zien hoe jouw organisatie zich van anderen onderscheidt.

Marketingcommunicatie is specifieke communicatie die bedoeld is om je doelgroep in feite voor te bereiden op sales. Het gaat dan uiteraard over de vormgeving, maar het gaat ook over de inhoud (content) en vooral over de aanpak. Hoe creatief ben je daarin? Uit een analyse door World Administrative Radio Conference (WARC) blijkt dat 38 procent van alle campagnes die een creatieve bekroning hebben gekregen ook een effectiviteitsbekroning hebben ontvangen.³ En dan valt op dat succesvolle cam-

pagnes steeds meer leunen op free publicity (pr)⁴. Dat betekent dat je iets nieuwswaardigs moet bieden wat voor specifieke media die door jouw doelgroep worden gebruikt als interessante content wordt gezien. Denk aan het organiseren van events, awards uitreiken, liefdadigheid, een onderzoek, challenges of een wedstrijd organiseren, een leerstoel sponsoren, of een kledinglijn of merchandising in het leven roepen. Met zo'n creatief concept heb je bovendien materiaal in handen om over te blijven communiceren.

Er zijn mensen die denken dat het slim is om publiciteit te zoeken door bewust buiten de lijntjes te kleuren zodat mensen in opstand komen. Ik ben daar geen voorstander van. Ik vind het niet blijk geven van respect en oprecht waarde willen bieden. Maar ja, misschien ben ik wel het braafste jongetje van de klas. Ik heb geen bewijs dat het niet werkt. Mocht je het overwegen, zorg dan in elk geval dat het past bij je merkidentiteit. Als je een archetype rebel bent, dan past het. Als het om een kwestie gaat waarin je als archetype leider of wijze stelling neemt en het voor je klant of de maatschappij opneemt, past het ook.

100

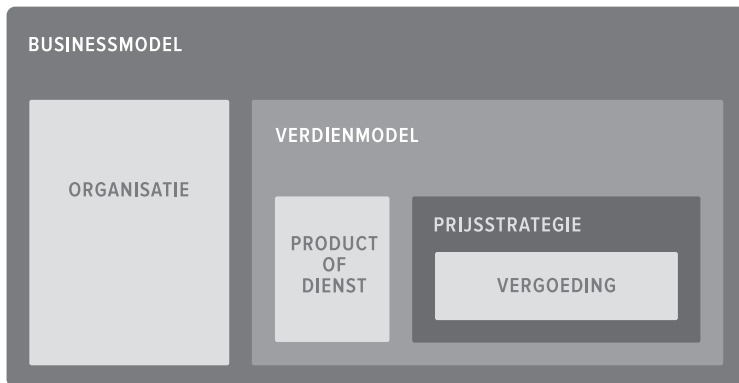
2 Sales

Is jou ook wel eens opgevallen dat organisaties erg hun best doen om het woord 'sales' te vermijden? Dan heet het bijvoorbeeld 'relatiemanagement', 'accountmanagement', 'businessdevelopment' of 'advies'. De associaties met sales beperken zich vaak tot pushy, hard, onpersoonlijk. Terwijl sales cruciaal is. En ontzettend moeilijk. Succesvolle salesprofessionals zijn creatief – in het benaderen van mensen, met hen in gesprek gaan, het vinden van de juiste argumenten, het creëren van oplossingen wanneer de gesprekspartner te maken heeft met belemmerende factoren, het maken en behouden van contact, het ontwikkelen van een voorstel waar beide partijen baat bij hebben. De succesvolste verkopers stellen vragen en kijken naar de context van de klant. Ze zijn oplossingsgericht en dus

creatief. Hier valt voor de meeste organisatie nog een enorme winst te behalen.

3 Verdienmodel

Een verdienenmodel is de vormgeving van de waarde-uitwisseling: welke waarde bied je en op welke manier krijg je daar waarde voor terug? In de praktijk wordt het woord 'verdienenmodel' nogal eens verward met businessmodel (bedrijfsmodel). Het bedrijfsmodel is de inrichting van je bedrijfsvoering. Het verdienenmodel is daar onderdeel van. De prijsstrategie, die we hierna bespreken, is op haar beurt weer onderdeel van het verdienenmodel en gaat over de keuzes om tot een prijs (de vergoeding of tegenprestatie, meestal in geld) te komen voor een specifieke klant of klantgroep.



101

Zoals gezegd gaat een verdienenmodel over de waarde die je biedt en op welke manier je daar waarde voor terugkrijgt. De eerste vraag – welke waarde bied je – geeft al veel mogelijkheden. Vaak liggen hier ook nog mogelijkheden die niet worden gezien omdat je nu eenmaal door je eigen bril kijkt. Een van mijn opdrachtgevers was een onderzoeksbureau met binnen bepaalde sectoren meerdere klanten voor wie het marktonderzoek deed. Het had dus een schat aan informatie over die branches in huis. En zoals

het woord 'schat' al aangeeft: daar zit waarde. Waarom zou je die niet te gelde maken? Dit nieuwe product ligt nog dicht bij de corebusiness en de klanten zullen (grotendeels) dezelfde zijn. Het wordt een ander verhaal als de nieuw ontdekte waarde een eigen doelgroep kent. Neem bijvoorbeeld lenzenvloeistof die een prima oogmake-upremover blijkt. Het is heel geloofwaardig om oogmake-upremover speciaal voor lensdragers te maken als je gespecialiseerd bent in ogen.

Het tweede deel van de vraag – hoe krijg je daar waarde voor terug? – biedt nog meer mogelijkheden. De meeste organisaties hanteren het model van goederenverkoop: er is een product met een vaste prijs. Binnen de zakelijke dienstverlening is het verbruiksmodel nog altijd gemeengoed, ook wel 'uurtje-factuurtje' genoemd of 'de gebruiker betaalt'. Dit model staat onder druk. Want in feite gaat er een perverse prikkel van uit om meer uren te schrijven. En wat is reëel: hoeveel uur heb ik nodig om een quickscan te maken van de markt van mijn opdrachtgever? En bereken ik al die uren of juist meer of minder? En hoe zit dat met alle investeringen in het ontwikkelen van de expertise waardoor het juist mogelijk is een quickscan te bieden? Nog onduidelijker wordt het in de creatieve industrie: als je binnen een uur een concept voor een app bedenkt, waarmee de klant zijn business een enorme boost kan geven, bereken je dan maar een uurtje? Hoe moet het dan wel? In onze praktijk stellen we vaak voor om onze vergoeding te koppelen aan het behaalde resultaat, maar er zijn maar weinig opdrachtgevers die daarin meegaan. Andere consultants kiezen ervoor om concrete producten met vaste prijzen te bieden in plaats van een uurtarief.

Hier volgt een overzicht van andere verdienmodellen.⁵ De lijst is niet uitputtend, maar bedoeld om creatief te kijken naar welke modellen voor jou nog meer een optie kunnen zijn. Je zult zien dat er meer mogelijk is en dat er nieuwe (hybride) vormen ontstaan die misschien wel beter passen bij jouw kernovertuiging om zo je omzet een boost te geven.

1. **Abonnement.** Je verkoopt de klant als het ware de toegang tot een product of dienst. Denk aan tijdschriften, verzekeringen, kantoorhuur, servicecontracten, IT via de cloud, webhosting. Vaak wordt er een contract aangegaan voor een bepaalde periode. Dit zorgt voor een continue stroom van inkomsten en je weet precies welke omzet je kunt verwachten.
2. **Lokaasmodel.** Je verkoopt een basisproduct tegen een lage prijs en de losse herhalingsaankopen die nodig zijn voor het gebruik tegen een hoge marge. Je kent het van Gillette, Nespresso en printers: de fabrikant verdient vooral aan de mesjes, de cups en de cartridges. Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel ‘vendor lock in’ genoemd. Persoonlijk ben ik niet zo’n fan van dit model omdat het op den duur toch gaat irriteren bij de klant. De toegevoegde waarde zit vooral bij de fabrikant.
3. **Instap- of freemium-model.** In dit model krijgt de klant toegang tot een gratis product dat over een aantal basisfunctionaliteiten beschikt. Zodra hij meer functies van het product wil gebruiken, kan hij de premiumversie kopen. Je kent het van LinkedIn, SurveyMonkey en MailChimp. Het voordeel is dat je een grote groep mensen kunt bereiken en daarmee een interessant klantenbestand kunt opbouwen. Om het model succesvol te implementeren moet je wel de perfecte balans vinden tussen de gratis en de betaalde features. De gratis features moeten waardevol genoeg zijn om veel nieuwe bezoekers aan te trekken. De premiumfeatures moeten genoeg waarde opleveren om gratis bezoekers te converteren naar betalende bezoekers.⁶
4. **Licentie- of servicemodel.** Dit wordt vaak toegepast voor technisch complexe producten waarvoor de klant zelf de kennis niet in huis heeft. De voordelen zijn een continue

stroom aan inkomsten en weten welke omzet je kunt verwachten. Het is een combinatie van het lokaasmodel en het abonnementsmodel voor de aanvullende diensten zoals upgrades, onderhoud, een helpdesk of het oplossen van storingen.

5. **Reclamemodel.** Wanneer jouw middelen (website, nieuwsbrief, winkel) een groot bereik hebben of een specifieke doelgroep bereiken, kun je overwegen om derden te laten betalen voor zichtbaarheid in deze media. Je kent het van banners, maar ook van bus- en vrachtwagenreclame. Bekende voorbeelden zijn Facebook, Google en YouTube, maar ook LinkedIn. Het is dus heel goed mogelijk om verschillende verdienmodellen naast elkaar te hanteren. Ook gratis games bieden advertentieruimte. Het is wel belangrijk dat de adverteerders relevant zijn voor jouw gebruikers. Anders bestaat het risico dat de gebruikers jouw medium als minder waardevol ervaren.
6. **Data- of marktinformatiemodel.** Google, Facebook en Twitter verzamelen data, die ze vervolgens verkopen aan iedereen die meer inzicht wil in zijn klanten om producten of diensten aan de man te brengen. Je kunt dit ook zien als de nieuwe generatie van het advertentiemodel. De combinatie met dit model wordt steeds vaker gemaakt omdat er steeds meer data beschikbaar is en er door betere analyse waardevolle informatie van gemaakt kan worden. De laatste tijd is dit model in een slecht daglicht komen te staan, aangevoerd door Arjen Lubach die het woord ‘fabeltjesfuik’ introduceerde. Sociale media verdienen geld door de aandacht van de gebruiker zo lang mogelijk vast te houden. Daar hebben zij hun systeem op ingericht. Na het kijken van een filmpje over een bepaald onderwerp bieden zij het volgende filmpje over dit onderwerp aan omdat ze weten dat de kijker dit

leuk vindt. Maar omdat mensen van sensatie houden, wordt het onderwerp steeds heftiger. De kijker krijgt dan alleen nog deze content te zien, met als gevolg dat een op zijn minst incompleet beeld van de wereld ontstaat.⁷

7. **Commissie- of makelaarsmodel.** Zoals de naam al zegt, ken je dit van makelaars in onroerend goed of personeel. Bij elke transactie brengen zij een commissie in rekening. Het wordt ook gebruikt door betaaldiensten of websites die traffic genereren voor jouw site (affiliates). Booking.com, Airbnb en TheFork gebruiken dit ook. Zij hebben zich zo onmisbaar gemaakt voor de aanbieders in die branches, dat zij hun tarieven konden verhogen. Dat leidt tot tegenbewegingen en nieuwe (gratis) initiatieven.
8. **Lenen en leasen.** Genereer een continue inkomstenstroom door je producten te laten leasen, zeker in het geval van hoge aanschafkosten. Het voordeel is dat de goederen in jouw bezit blijven en je in veel gevallen ook een servicecontract kunt aanbieden. Leasen wordt gezien als verdienmodel van de toekomst, omdat het automatisch leidt tot duurzaamheid. Bij Mud Jeans kun je een spijkerbroek leasen voor een maandelijks bedrag. Als de broek versleten is of als je na twaalf maanden toe bent aan een nieuwe, kun je deze omruilen voor een nieuwe. Zij recyclen de oude jeans tot nieuwe broeken.
9. **Franchisemodel.** Franchisenemers betalen jou om jouw producten en diensten onder jouw vlag te mogen aanbieden. Dit is een interessant model om je business te laten groeien. De franchisenemers gebruiken uiteraard andere verdienmodellen – door jou ontwikkeld – om inkomsten te genereren.
10. **Open prijzen.** De klant bepaalt zelf wat de dienst waard is. Ik heb dit ervaren bij het tijdschrift *FiscAlert*. Grappig ge-

noeg betaalden de meeste abonnees een vergelijkbaar en eigenlijk ook reëel bedrag. Het leek erop dat mensen gewoon keken wat een tijdschrift kost. Zoals met alle tijdschriften was het onvoldoende voor een volledig bestaansrecht en werd het aangevuld met het advertentiemodel en het commissiemodel.

11. **Crisismodel.** Je maakt een goedkoper verdienmodel op je eigen businessmodel. Meestal versimpel je dan het product of de dienst. Dit gebeurde veel tijdens de coronacrisis van 2020/2021. Evenementen, tentoonstellingen en theaters boden hun diensten online aan tegen een gereduceerd tarief. Maar door het grotere bereik pakte dat soms onder aan de streep beter uit.
12. **Mobiele dienstverlening.** Je gaat zelf de boer op in plaats van de klanten naar je toe te laten komen – bijvoorbeeld een frietwagen bij events: een moderne variant van shop-in-shop.
13. **Complete concepten.** In plaats van losse producten lever je een compleet pakket, met net iets meer dan de klant wil. Vooral interessant voor doelgroepen die alles willen uitbesteden aan één partij omdat dat makkelijker en prettiger is.
14. **Bootstrapping.** Een beetje een buitenbeentje, maar wel vermeldenswaardig. Deze term komt uit het verhaal van de baron Von Münchhausen, die zichzelf aan zijn laarzen uit het moeras trok. Bij dit verdienmodel trek je jezelf overeind door een beroep te doen op je omgeving. Met name start-ups passen dit model toe. Zij starten met een beetje eigen geld en doen een beroep op de leveranciers voor krediet en op medewerkers voor lage salarissen aangevuld met aandelenopties. Bij succes kunnen de medewerkers (en misschien zelfs de leveranciers) dan ook cashen.⁸ Gaat het mis, dan ben

je je investering kwijt, zo weet ik uit eigen ervaring als leverancier van een start-up-ngo.

4 Prijsstrategie

Het vierde terrein waarop je creatief kunt zijn, is de prijsstrategie. Prijs is het meest onderschatte instrument, terwijl het veel mogelijkheden biedt om zowel je positionering uit te dragen als je omzet te genereren. De meeste producten worden geprijsd volgens een kostprijs plus margeberekening, waarbij de prijzen van de concurrent in de gaten worden gehouden. Maar er zijn meer prijsstrategieën die je kunt volgen, afhankelijk van de situatie en je kernovertuiging. De prijsstrategie bepaalt op haar beurt de hoogte van de prijs of je tarief.

‘Wij geloven niet in de neerwaartse prijzenspiraal van callcenters. Het kan niet waar zijn dat je elk jaar goedkoper wordt. Goedkoop levert namelijk geen echt contact. Dat merk je als klant.’

107

Ramon Delima, CEO Cygnific

Ruwweg zijn er twee opties: je bent de goedkoopste of je voegt waarde toe waardoor je een hogere prijs kunt vragen. De eerste, *cost leadership*, kennen we van bijvoorbeeld Aldi en BCC: ‘Ziet u ergens een lagere prijs, dan betalen we het verschil aan u terug.’ De omzet en de winst moeten dus komen uit volume. Inmiddels heeft BCC zijn kernovertuiging herzien. Consumenten bleken geen emotionele binding met de elektronica-ten te hebben.⁹ Maar ik vermoed dat Coolblue daaraan heeft bijgedragen. De nieuwe positionering van BCC is richting die van Coolblue opgeschoven. En ook Aldi blijkt niet meer de goedkoopste te zijn en zet nu in tv-commercials in op kwaliteit. Die ratrace is bijna niet vol te houden en eindigt in minimale marges, waardoor het altijd ten koste van iets of iemand gaat.

Ik hoor vaak van opdrachtgevers dat de marge onder druk staat. Wat zij eigenlijk bedoelen, is dat hun klanten niet bereid zijn de prijs te betalen die nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering voor alle betrokkenen. Vaak hebben deze organisaties dan al een of meer reorganisatieronden achter de rug die de organisatie kostenefficiënter moest maken. Dus aan de kostenkant zit geen ruimte meer om de marge te verbeteren. De prijs en/of het volume moet omhoog.

Prijstechniek

De Engelse Wikipedia somt daarvoor maar liefst 29 prijstechnieken op,¹⁰ met allerlei varianten afhankelijk van de levensfase van je product, je korte- en langetermijndoelstellingen, je positie in de markt, hoe je gezien wilt worden, de concurrentie en de locatie. Wat de locatie betreft, heeft de Consumentenbond voor elke Jumbowinkel in kaart gebracht wat het prijsniveau is van de A-merken. Jumbo's met veel concurrentie in de buurt zijn het goedkoopst. Dit geldt voor 16 procent van de filialen. 30 procent hanteert een laag/middenniveau en 10 procent een midden-/hoog prijsniveau. Bij 44 procent van de Jumbo's zijn de boodschappen iets duurder dan gemiddeld.¹¹ Jumbo is overigens niet de enige supermarktketen die dit doet. Naast deze geografische prijstechniek wil ik ook de *peak and off-peak*-prijstechniek belichten. Hier laat je de prijs afhangen van de seizoensvraag of zelfs van het moment in de week. Uber en ParkBee hanteren deze techniek. In veel branches komen seizoenspieken voor: bij accountants ligt de piek in de winter, bij consultants in de herfst en bij events in de lente.

Tot slot nog dit. Om klanten te trekken geven veel bedrijven korting. Met als gevolg dat klanten hun prijsverwachting bijstellen. Een krat bier voor de 'normale' prijs wordt als duur beschouwd. De kortingsacties hebben dus niet alleen op korte termijn, maar ook op lange termijn een negatief effect op je marge. Toch kan het verstandig zijn om een promotionele actie te

voeren, zoals '3 voor de prijs van 1'. De vervolgaanschaf laat dan weliswaar op zich wachten, maar die komt sneller dan wanneer mensen de artikelen een voor een kopen én je voorkomt dat ze het bij de concurrent kopen.

Psychologie van prijs

Speel met je prijstechniek in op een aantal psychologische principes. Een paar voorbeelden:

- **Mensen willen goede onderhandelaars zijn.** Mensen willen het gevoel hebben dat ze een goede deal sluiten, dat ze slimmer zijn dan de aanbieder. Dat kan zijn omdat ze de aankoop aan anderen moeten verantwoorden, maar ook zonder dat vinden mensen het een sport om minder te betalen dan de aangeboden prijs. Je kunt daarvoor onderhandelingsruimte in de offerte inbouwen, niet alleen qua geld, maar bijvoorbeeld ook voor de duur van de samenwerking of een gegarandeerde minimumafname. Let wel op dat je niet te veel 'korting' geeft. Dat maakt je ongeloofwaardig en onbetrouwbaar. Een manier om dit op te vangen is, zeker bij nieuwe producten, door hun de positie te geven van medeontwikkelaar.
- **Mensen willen regie hebben.** Een variant op niet te veel te willen betalen is niet opgezegd willen worden met iets wat ze niet nodig hebben. Ze willen het gevoel hebben dat niet de ander, maar zichzelf bepalen wat ze afnemen. De keuze uit één is geen keuze. De keuze uit te veel... ook niet. Dus geef bijvoorbeeld de keuze uit drie varianten of bied een basisproduct met keuze uit extra's. De eerste ken je van digitale of mediapakketten, de tweede van de auto-industrie. Bij pakketten zorg je ervoor dat de eerste te weinig features heeft in relatie tot het tarief en de laatste het duurst is met te veel features zodat de klant voor de middelste kiest.

‘Zonder keuzes hebben mensen het gevoel dat ze geen controle hebben over hun leven; ze voelen zich machteloos. Keuzes helpen mensen zich bevrijd te voelen en meer controle te hebben over hun leven. Maar als mensen zoveel keuze hebben dat ze uiteindelijk enorm veel tijd kwijt zijn aan het maken van die talloze keuzes, krijgen zij last van overbelasting.’

B. Schwartz, *The Paradox of Choice. Why More Is Less.*

110

- **Mensen kiezen onbewust.** Gedragseconoom Kahneman heeft ontdekt dat veel van onze keuzes automatisch, snel en onbewust worden gemaakt, waarna we bewust op zoek gaan naar verantwoording.¹² De keuze om met een partij in zee te gaan is in de basis altijd emotioneel. Is er vertrouwen dat het goed komt, dat het een productieve en inspirerende samenwerking wordt? Geef aansluitend genoeg bewijs en argumenten om de ander te helpen zijn keuze te verantwoorden, voor zichzelf of voor zijn collega's. Denk aan onderzoeksresultaten, testimonials of best practices.
- **Mensen plaatsen een prijs in een referentiekader.** Framing is de manier van presenteren die de snelle, onbewuste keuze beïnvloedt, bijvoorbeeld door het benoemen van het positieve effect van een keuze, of door een referentiegetal te noemen. Het blijkt dat het getal dat je als eerste noemt, onbewust dient als referentie voor de prijs. Het maakt dan niet uit of dat getal wel of niet prijsgerelateerd is. Je kunt het terloops laten vallen: 'Heb je gezien dat al dertigduizend mensen de petitie hebben getekend?' En check aan wat voor bedragen de klant gewend is. Voor een van onze eerste opdrachten vroegen wij een in onze ogen behoorlijk bedrag. De klant ging daar vrij snel mee akkoord. Wat bleek? Hij tekende dagelijks voor dit soort bedragen. Andersom geldt ook: is iemand gewend aan kleinere bedragen, hak dan je aanbod in stukjes.

Bereken de prijs per deelnemer, per maand. De prijs wekt bovendien verwachtingen. Als je als consultant onder de fee gaat zitten die je klant kent of misschien zelf berekent, schep je lage verwachtingen van de kwaliteit. Ook het uitlijnen van de prijzen valt in deze categorie. Wanneer je in je offerte de prijzen netjes op dezelfde hoogte zet, krijgen ze juist meer aandacht. Terwijl als je ze onderdeel laat uitmaken van de omschrijving, het product de focus krijgt. Grappig genoeg leidt dat niet alleen tot meer omzet, maar ook tot een gelukkigere klant, omdat deze nu kiest op basis van wensen in plaats van de portemonnee.¹³

Tot slot nog een waarschuwing. Het verkleinen van de inhoud van een product voor dezelfde of een iets lagere prijs komt veel voor. Maar deze ‘truc’ wordt steeds meer doorzien en komt als een boemerang bij je terug. Zo wilde snoep- en chocoladeproducent Cadbury het aantal calorieën in zijn repen verlagen, maar het liet de prijs hetzelfde. Dat leidde tot een storm van protest, waarbij het bedrijf werd beticht van winstbejag.¹⁴

111

4.2 Langetermijnintentie

In het hoofdstuk over kernovertuiging zagen we al dat het belangrijk is om een langetermijnvisie te hebben. In het kader van een gezonde financiële bedrijfsvoering is ook de intentie om lang te blijven bestaan een voorwaarde. Het maakt nogal verschil of de organisatie de intentie heeft om langdurig het verschil voor klanten te maken of maar een korte horizon heeft. In het eerste geval is de organisatie erbij gebaat dat de klant tevreden is en dus terugkomt. In het tweede geval maakt het de organisatie niet zoveel uit. Dat is een beetje het imago dat skihutten of strandtenten hadden: de kwaliteit is ondergeschikt aan de locatie en de prijzen zijn hoog. De klant komt toch wel. Maar ook skihutten en strandtenten zien in dat een langetermijnperspectief nodig is.

Dat langetermijnperspectief zie je goed bij familiebedrijven.

In de top tien van oudste bedrijven in Nederland is zeker de helft van oorsprong een familiebedrijf.¹⁵ Heineken, SHV Holdings, zakenreisbureau BCD, Pon Holdings en Jumbo waren in 2016 de vijf grootste familiebedrijven van ons land. Samen zijn de honderd grootste familiebedrijven van Nederland goed voor een omzet van 130 miljard euro en 53 procent van het bruto binnenlands product.¹⁶ De kracht van familiebedrijven zit in het langetermijnperspectief, de betrokkenheid van een stabiele groep eigenaren, de binding tussen familie en personeel, de sterke regionale binding, de snelle besluitvorming en de hoge solvabiliteit. En dat ondanks dat er ook vaak sprake is van een disbalans tussen de belangen van de familie en het bedrijf, gebrekkige communicatie tussen familieleden en rolconflicten tussen familieleden en medewerkers die goed bestuur belemmeren.¹⁷

112 Een belangrijke mythe is dat familiebedrijven dermate conservatief zijn en willen vasthouden aan bestaande producten, markten en processen dat er voor innovatie weinig ruimte is. Hierdoor zouden familiebedrijven zich uit de markt prijzen en zouden faillissementen een kwestie van tijd zijn. Maar zowel PwC als Nyenrode¹⁸ toont op basis van onderzoek aan dat familiebedrijven qua innovatie niet onderdoen voor andere bedrijven, zowel wat betreft productinnovatie als qua proces- en it-innovatie.¹⁹

Een langetermijnperspectief zorgt ook dat je je verantwoordelijkheid neemt zodat je op langere termijn je diensten kunt blijven leveren, en dus voorkomt dat je de bronnen uitput waarvan je afhankelijk bent, zoals energie, je mensen en je grondstoffen. Kees Klomp, managing director van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), breekt een lans voor het ontwikkelen van een nieuwe eenheid die zowel financiële winst als sociale en ecologische winst aanduidt: 'We zijn het erover eens dat initiatieven als biologisch afbreekbare plasticvervangers of vleesvervangers sociaal en ecologisch gezien meer opleveren dan dat wat zij vervangen. Maar is dat ook echt zo? En hoeveel dan?'

De sociale en maatschappelijke doelen (diversiteit, co₂-uitstoot, gezondheid, zelfstandigheid, armoede, veiligheid) worden nu vaak naast de financiële doelen genoemd. Er zijn wel methoden die de sociale impact berekenen, zoals de Social Return on Investment-methode, de social cost-benefit analysis, de local economic multiplier of de Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS), maar die hanteren geld als eenheid waarbij aan de sociale impact een financiële waarde wordt toegekend. Het toekennen van waarden aan maatschappelijke doelen blijkt alleen nog vaak subjectief.²⁰

In de praktijk is er natuurlijk voortdurend spanning tussen de korte en de lange termijn. Mensen geven nu eenmaal de voorkeur aan winst (letterlijk en figuurlijk) op de korte termijn, ook als de winst op (iets) langere termijn hoger is (*temporal discounting*). Dit kan leiden tot inconsistentie in wat mensen (zeggen te) willen en hun gedrag.²¹ Leven naar een langetermijnnientie vraagt echt overtuiging en doorzettingsvermogen. Dat is geen *quick fix*. Een visie op hoe het echt moet worden – droom, doel, missie – is daarvoor onontbeerlijk. Dit is de ware toets voor je kernovertuiging. Als die echt verwoordt wat je nastreeft, kun je langetermijnkeuzes maken.

113

4.3 Waarde van je merk

Succesvolle organisaties hebben een sterk merk dat tot uiting komt in een financiële waardering in de boeken. Dit heet *brand equity* en is relevant voor fusie- en overnamepartijen en voor het aantrekken van kapitaal om groei te financieren. Bij brand equity moet je eigenlijk een onderscheid maken tussen de waarde die een merk kan hebben voor klanten (*brand-added value*) en de financiële waarde daarvan voor het bedrijf (*brand valuation*).²²

Die financiële waarde wordt bepaald door merkloyaliteit van de klant: de bereidheid om een (duurzame) relatie met het merk aan te gaan. De klant identificeert zich dan in hoge mate met

(de waarden van) het merk en is bereid in de relatie te investeren. Dit uit zich in herhaalaankopen, een verminderde vatbaarheid voor informatie van concurrenten, het betalen van een iets hogere prijs, actief het merk uitdragen of interactie aangaan met het merk. Als dat zo gebeurt, heb je een sterk merk.²³

De tien meest waardevolle merken in de wereld in 2020²⁴

1. Amazon	\$ 220 miljard
2. Google	\$ 160 miljard
3. Apple	\$ 140 miljard
4. Microsoft	\$ 117 miljard
5. Samsung	\$ 94 miljard
6. ICBC	\$ 80 miljard
7. Facebook	\$ 79 miljard
8. Walmart	\$ 77 miljard
9. Pangan (Chinees verzekeringsmerk)	\$ 69 miljard
10. Huawei	\$ 65 miljard

Walmart, Google en Microsoft stonden in 2010 ook in de top tien.

Bij bedrijven met de meest waardevolle merken is het merk hun meest waardevolle bezit. De aandelen van deze bedrijven doen het op de aandelenmarkt stevast beter dan die van zwakke merken en vormen minder riskante investeringen. Niet dat het creëren van merkwaarde alleen geldt als je aandelen uitgeeft. De hoge koers is een signaal dat deze bedrijven beter zijn in het stimuleren van de verkoop, het verbeteren van de winstmarges en het verlagen van de schommelingen van de cashflows. Bovendien vormen sterke merken in geval van een economische neergang een buffer tegen verminderde inkomsten omdat con-

sumenten trouwer zijn aan sterke merken dan aan zwakke.²⁵ En dat alles wil je natuurlijk.

4.4 Gezond financieel beheer

Financieel gezond beheer is simpel gezegd het op orde hebben van je huishoudboekje. Heb je je inkomsten- en kostenverwachtingen zo ingericht dat je aan je verplichtingen kunt voldoen én kunt investeren in de lange termijn, op een realistische manier? Sinds de coronacrisis betekent dat ook het aanhouden van een buffer om tegenslag te kunnen opvangen.

Tijdens het schrijven van dit boek stond Booking.com nog hoog in lijstjes van succesvolle organisaties, maar tijdens de coronacrisis vroegen zij staatssteun aan terwijl ze net aan zichzelf dividend hadden uitgekeerd. Van insiders wist ik al dat Book-

115

Sprout-expert Wout Bobbink legt de tien grootste valkuilen bloot:

1. Financieel plan niet in lijn met het businessplan.
2. Een overoptimistische of totaal niet optimistische (omzet)prognose.
3. De investeringsbehoefte wordt niet uitgelegd.
4. De onderliggende aannames zijn niet in kaart gebracht.
5. Vél te weinig personeel.
6. Omzetprognose niet in lijn met de marktgrootte.
7. Operationele uitgaven worden vergeten.
8. Operationele uitgaven zijn niet in lijn met de omzetprognose.
9. Geen goed beeld van de marges.
10. Geen rekening houden met benodigd werkkapitaal.

ing.com elk kwartaal strak stuurt op financiële groei. De publieke opinie sloeg om: Booking.com zit erin voor eigen gewin. Dit voorval heeft de maatschappelijke opvatting versterkt dat succesvolle bedrijven zichzelf kunnen redden, door een gezonde buffer aan te houden, door ruimte te krijgen van financiers, of door het actief zoeken en benutten van nieuwe kansen. Ooit – ik denk tijdens de financiële crisis van 2008 – hoorde ik een van de investeerders in het BBC-programma *Dragons Den* zeggen: ‘Wie iets of iemand anders de schuld geeft van slechte resultaten, is geen ondernemer.’

116

Succesvolle organisaties weten de balans te vinden tussen de mogelijkheden in de markt (klantperspectief), de ambitie (kernovertuiging) en de kwaliteiten van de organisatie. Met andere woorden: is jouw ambitie in lijn met wat je mag verwachten aan mogelijkheden in de markt? En zo ja, kan jouw organisatie dat aan? En als dat niet zo is, welke inspanningen en investeringen moet je dan doen om dat wel te realiseren en kan het dan nog uit? Dit soort scenario's kun je (laten) doorrekenen. Het geeft vaak verrassende inzichten en helpt je bij het maken van strategische keuzes. De termijn waarop je je ambitie wilt realiseren, is uiteraard ook van invloed. Dat is een strategische keuze; soms kun je beter wat meer tijd nemen. Maar succesvolle ondernemers hebben altijd haast. Het is nu of niet.

Hoe gezonder je organisatie financieel is, hoe meer mogelijkheden je hebt om externe financiering aan te trekken. Ik heb verschillende financiële experts gevraagd hoe je weet of iets een realistische verwachting is. Zij erkenden dat die verwachting altijd een inschatting is op basis van resultaten uit het verleden en de huidige situatie – omvang en ontwikkeling van de markt, concurrentie, omzet en orderportefeuille – en de zogenoemde tractie – hoe aantrekkelijk ben je? Maar zoals we weten, zijn resultaten uit het verleden geen garantie voor de toekomst. En het wordt helemaal lastig als je met iets nieuws komt waarvoor

nog geen ervaringscijfers beschikbaar zijn. Daar zijn natuurlijk uitzonderingen op. Neem Tesla. Dat bedrijf was lange tijd niet financieel gezond. En toch vond het investeerders die bleven financieren. Zij 'kochten' dus blijikbaar iets anders.

Succesvolle organisaties hebben hun financiën op orde. Zij hebben hun financiële huishouden zo ingericht dat zij op de lange termijn relevant kunnen blijven voor de klant. Het betekent dat zij zowel slim inkomsten verhogen als investeren in de lange termijn. Dat doen zij vanuit hun drive om waarde te blijven creëren voor de klant. Hoe is dat binnen jouw organisatie:

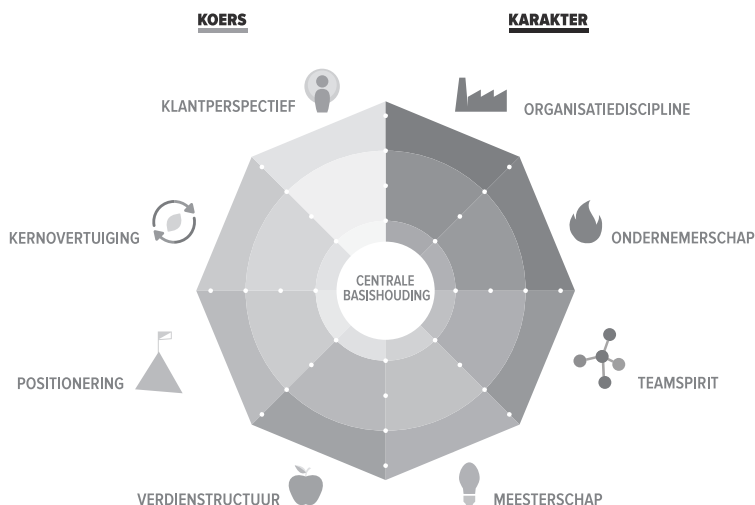
- Hebben jullie creatieve oplossingen om meer inkomsten te genereren met de waarde die je in huis hebt?
- Doe je investeringen voor de lange termijn of maak je soms keuzes ten gunste van de lange termijn?
- Is jullie merk zo sterk dat je mag aannemen dat klanten jouw merk blijven kopen, wat zich vertaalt in een waarde op de balans?
- Voer je een verantwoord financieel beheer zodat je sterk en weerbaar bent bij tegenslag?

Eerlijk is eerlijk: dit zijn geen ja- of nee-vragen. Het gaat erom dat je hier voortdurend aan werkt, voortdurend op zoek bent waar het beter kan.

INTERMEZZO: VAN KOERS NAAR KARAKTER

Je hebt nu de koers, de organisatiestrategie vastgesteld. Je weet aan wie je toegevoegde waarde wilt bieden, wat die toegevoegde waarde is en hoe je dat waarmaakt door de toegevoegde waarde helder te maken aan je doelgroep én hoe je daar financiële waarde voor terugkrijgt. Die keuzes vloeien logisch uit elkaar en uit de centrale basishouding voort en vormen samen één sterke lijn.

119



Van koers naar karakter

Nu ga je het karakter van je organisatie zo inrichten dat je de koers ook kunt waarmaken. Je gaat bepalen welke talenten je daarvoor in huis moet hebben, hoe die samenwerken en hoe je hun de ruimte geeft om de toegevoegde waarde te blijven verbeteren. Tot slot faciliteer je hen om de verbeteringen ook daadwerkelijk uit te voeren.

INTERVIEW **RAMÓN DELIMA**

CEO Cygnific

10 april 2020 via Teams in verband met de *social distancing* tijdens de corona-uitbraak

Dit interview benadrukt dat medewerkers het verschil maken – meesterschap – en welke impact dat heeft op klantperspectief, verdienstructuur, teamspirit en organisatiediscipline.

‘Ik ben eigenlijk ook geen CEO,’ is de eerste spontane reactie van Ramón Delima na mijn opening en disclaimer dat ik ‘eigenlijk geen schrijver ben’. Ik vraag me af of hij zich realiseert hoe waar zijn paradoxale opmerking is. Voor ons beiden. Ik noem me geen schrijver, maar schrijf een heel boek. Hij noemt zich dan misschien geen CEO, hij runt wel een succesvolle organisatie en doet dat met volle overtuiging op zijn eigen manier. Gedurende het gesprek geeft hij overigens ruime credits aan zijn voorganger en oprichter Ton Ridder, die de organisatie sinds 1998 heeft opgebouwd. Delima heeft in januari 2018 het stokje overgenomen en staat dus relatief kort aan het roer als ik hem spreek. Wat niet te merken is als je hoort hoe bevlogen en met kennis van de historie hij over Cygnific praat.

De disruptie van een vulkaan

Cygnific neemt de persoonlijke klantenservice uit handen van organisaties in de vrijetijdsector. Als volledige dochter van KLM deden zij dat aanvankelijk alleen voor het moederbedrijf. ‘Tot letterlijk en figuurlijk de vulkaan barstte, waardoor de sociale media ontploften.’ Delima doelt op de vulkaanuitbarsting op IJsland in 2010 die de luchtvaart in Europa grotendeels stillegde. Voor het eerst in de geschiedenis gebruikten passagiers mas-

saal Twitter en Facebook om informatie te krijgen of hun beklag te doen. KLM werd geprezen om de manier waarop zij dit oppakten. Door Cygnific dus. Het was duidelijk dat consumenten sociale media steeds meer zouden gebruiken voor contact met bedrijven. Cygnific heeft daarom flink ingezet op het verder ontwikkelen van de expertise op dat vlak.

Goedkoop levert geen contact

Tot het besef kwam dat dit ook heel interessant is voor andere klanten dan het moederbedrijf. Dat maakt namelijk enerzijds minder afhankelijk van één partij en geeft anderzijds meer ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Voor externe opdrachtgevers was het succes voor KLM het ultieme bewijs dat de overtuiging van Cygnific een succesvolle businesscase oplevert, namelijk dat klantenservice gaat om authentiek, oprecht persoonlijk contact, en dat je die overtuiging moet doorvoeren in je beleid. Dus je moet de klantenservicemedewerker, de agent, niet afrekenen op het aantal gevoerde gesprekken, maar op klanttevredenheid. Ook bij de bruid wier trouwjurk aan de andere kant van de wereld belandt en die met geen mogelijkheid op tijd bij de bruid kan zijn. Dan moet je de agent de ruimte geven om zelf de balans te vinden tussen het belang van de opdrachtgever en het belang van de klant. En ja, dat heeft consequenties voor het verdienmodel. 'Wij geloven niet in de neerwaartse prijzenspiraal van callcenters. Het kan niet waar zijn dat je elk jaar goedkoper wordt. Goedkoop levert namelijk geen echt contact. Dat merk je als klant.'

Klantcontact voegt waarde toe

Na de 'vulkaan' besloot Cygnific om hun expertise aan te bieden aan andere organisaties. 'Voorwaarde is dat de opdrachtgever onze overtuiging deelt, dat klantenservice onderdeel is van de waarde die je aan de klant levert.' Ter illustratie schetst Delima de mismatch met de eerste andere klant, een loyaliteitspro-

gramma. ‘De samenwerking verliep stroef. We dachten dat we dezelfde passie deelden, maar dat bleek niet zo te zijn. In de praktijk kwam het klantencontact voor 80 procent neer op het resetten van het wachtwoord. Daar worden onze agents ongelukkig van. Zo kunnen zij geen duurzame waarde toevoegen.’ Het is een van de redenen waarom Cygnific nu als voorwaarde aan opdrachtgevers stelt dat deze haar aanbevelingen zo veel mogelijk overnemen. Dat klinkt een tikje arrogant, maar het is de consequentie van het consistent doorvoeren van je overtuiging. Daarbij komt dat wanneer je verdienmodel gedeeltelijk is gebaseerd op de NPS (*net promoter score*), je afhankelijk bent van de actie die de opdrachtgever neemt.

Passie en expertise

Een andere voorwaarde voor succes blijkt de expertise van de opdrachtgever. ‘Met Hudson’s Bay deelden we de passie, de samenwerking was top en ideeën bruisten. Maar Hudson’s Bay bleek toch minder vaardig in de Nederlandse retail dan zou moeten.’ Daartegenover staat de succesvolle pilot met Adidas. ‘Zij waren oprecht en actief betrokken om het experiment met ons te laten werken. We haalden een NPS van 100!’

Inconsistentie in interne beleving

Delima haast zich om te zeggen dat hij zich realiseert dat dit wel als een erg mooi salesverhaal klinkt. ‘Maar toen ik hier ruim twee jaar geleden kwam, was dat anders. Ik voelde dat er iets niet klopte. Er was een bepaalde onrust in de organisatie terwijl we wel succesvol waren.’ Die onrust kwam voort uit tegengestelde signalen. Aan de ene kant voelden medewerkers zich als volwassenen behandeld en aan de andere kant als kleuters. Lange tijd dacht Delima dat een van de twee waar was. Maar de klanttevredenheid kreeg een 9 en de medewerkerstevredenheid een 6,5 en er was sprake van een hoog verloop. Dat was weliswaar lager dan de benchmark in de sector, maar te hoog om van een duurzame

relatie te spreken. Het bleek beide waar: in hun functie kregen medewerkers alle ruimte en verantwoordelijkheid, maar als medewerkers moesten ze alles volgens vaste protocollen doen.

Sustainable succes

Die onrust was voor Delima een signaal dat het succes niet sustainable zou zijn, zoals hij dat zelf noemt, als hij dat niet adresseerde. Want in zijn ogen is de definitie van succes dat je het verschil maakt en daarvoor moet je in staat zijn om het belang van de opdrachtgever en het belang van de medewerker op dezelfde lijn van passie en relevantie te brengen. ‘Zeker nu, in de huidige coronacrisis, wordt dat steeds duidelijker. Afgelopen jaren van economische groei was de boodschap dat de enige succesvolle weg die van meer en groter is. Maar dat is meer een gevolg dan een doel. Je moet het verschil willen maken.’ Bij Cygnific zit dat verschil in het persoonlijke, iets van jezelf laten zien in het contact met de klant. ‘Dat maakt dat de klant zich gezien voelt, belangrijk.’

Customer excellence

Dat dat persoonlijke soms ver gaat, schetst Delima met een voorbeeld uit zijn begintijd. ‘Het management luistert elke twee weken mee. Ik luisterde naar een gesprek met een klant die een reis naar Bali boekte. Alles liep soepel en als leek dacht ik dat het gesprek klaar was. Tot de agent vroeg: “Mag ik u een tip geven?” De agent bleek familie op Bali te hebben en gaf enkele tips. Mijn maag draaide om. Ik dacht: dit gaat veel te ver, het is te persoonlijk. Maar het is juist wat klanten waarderen en wat ons uniek maakt.’ Het duidt het begrip ‘customer excellence’ waarmee Cygnific zich positioneert. Dat bepaalt ook het selectie- en onboardingproces van nieuwe medewerkers. Zij worden geselecteerd op competenties als authentiek, oprecht en geven, dan krijgen ze een training en vervolgens worden ze vrijgelaten.

Never waste a good crisis

Het afgelopen jaar heeft Delima met zijn team hard gewerkt om die ruimte en eigen verantwoordelijkheid ook toe te passen in de cultuur. Dat vraagt transformatie in hr-policy's en houding. Ook het MT moet de transitie maken naar het empoweren van de mensen, naar vertrouwen, naar ondersteunen, zowel naar de medewerkers als onderling. 'De coronacrisis maakt duidelijk dat we al een heel eind op weg zijn. Mensen nemen hun verantwoordelijkheden en het management laat de controle los. Het gaat sneller de juiste kant op.' Delima is zich bewust van het risico dat ze na de crisis terugvallen in oude patronen. Dat wordt de volgende opdracht die hij zich stelt: hoe zorgen we dat we het maximale uit deze crisis halen? Cruciaal daarbij zijn de juiste mensen op de juiste plek. 'Ton was een sterke leider en liep voor de troepen uit. Nu heeft de organisatie iets anders nodig; mensen moeten *ownership* nemen en krijgen. Ik geloof niet dat er nu iemand voor de troepen uit moet lopen. Die radicale revolutie van het systeem naar balans tussen ambitie, klant en medewerker vind ik briljant.'

5 MEESTERSCHAP

Bevlogen vakmensen die zich inleven in de klant

'Het wordt belangrijker dan ooit om de juiste mensen op de juiste positie te hebben.'

Harold Jansen, financieel directeur Hays

126 Meesterschap is de eerste van de karakterkwaliteiten. Meesterschap gaat over de medewerkers. Het zijn tenslotte de medewerkers die het moeten doen. Al heb je nog zo'n inspirerende koers uitgezet, als de medewerkers hier niet achter staan of niet in staat zijn om de plannen in de praktijk te brengen, lukt het niet. En dus zoek je mensen die perfect passen bij de organisatie, die zich herkennen in de kernovertuiging, die vakbekwaam zijn én die de organisatie uitdagen om het beter te doen.

Employee Value Proposition¹

Om de juiste mensen aan te trekken en te zorgen dat zij hun talent optimaal voor jouw organisatie inzetten, heb je een zogenaamd Employee Value Proposition (EVP) nodig, in goed Nederlands: een werknemersaanbod, maar dat klinkt toch een stuk minder ambitieus. De formele definitie van een EVP is: een pakket van voordelen die een organisa-

tie biedt in ruil voor de vaardigheden, competenties en ervaringen die een medewerker inbrengt. Oftewel: een antwoord op de vraag van de beoogde medewerker: *'What's in it for me?'* Dit bepaalt zijn keuze voor jou als werkgever.

Een EVP bestaat uit vijf onderdelen:

- **Carrière:** de kansen die medewerkers op de lange termijn hebben voor ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Hieronder vallen ook de duur van het arbeidscontract en de functietitel.
- **Aansluiting:** het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Dit zit onder andere in de missie van de organisatie, de reputatie, de werkomgeving en cultuur en de maatschappelijke rol die die organisatie speelt.
- **Tevredenheid:** de voldoening die het werk de medewerkers levert. Belangrijke aspecten zijn afwisseling, uitdaging, structuur, zelfstandig werken, feedback en impact van het werk.
- **Salaris en vergoedingen:** het geld dat medewerkers ontvangen voor hun werk en prestaties. Naast het loon en de bonussen gaat het ook om het betalingsproces en de transparantie van de vergoedingen binnen de organisatie.
- **Secundaire arbeidsvoorwaarden:** indirecte vergoeding zoals regelingen voor pensioen, opleiding, vakantiedagen, ziektekostenverzekering maar ook werktijden en werk-privébalans.

Organisaties die hun medewerkers centraal stellen en hen faciliteren in hun passie en doelen, trekken de juiste mensen aan en zijn daardoor succesvoller.

127

Dat is de ene kant: het aantrekken van de juiste mensen. Maar vervolgens zul je ook de talenten van die mensen optimaal wil-

len en moeten benutten. Daarom zetten veel bedrijven in op talentontwikkeling: ze zoeken die mensen die de potentie hebben te gaan bijdragen aan het resultaat van de organisatie en ondersteunen hen vervolgens in het waarmaken van die potentie. Dat kan zijn potentie op het gebied van karaktereigenschappen, motivatie, vaardigheden, mogelijkheden en ervaringen.² Het ontwikkelen van met name de ‘zachte vaardigheden’ vergt een langetermijnfocus en een investering van zowel de medewerker als de organisatie in tijd en aandacht.

Natuurlijk houd je daarbij rekening met de persoonlijke drijfveren. In een gesprek met Guus Stoelinga in zijn rol als cfo van LeasePlan (2015) gaf hij aan dat hij specifieke kennis in huis wil hebben, maar dat de mensen met die kennis veelgevraagd zijn. Om hen toch aan zich te binden daagt hij hen voortdurend uit met interessante projecten.

128 In dit voorbeeld gaat het over hoogopgeleide medewerkers. Daarvan is bekend dat zij inhoudelijk interessant en uitdagend werk in hun top drie van eisen hebben staan, na goede werksfeer en een goed salaris.³ Ook uit onderzoek van YoungCapital onder millennials naar de keuzecriteria voor hun werkgever blijkt dat ‘nieuwe dingen leren’ belangrijk is.⁴ Wat precies op één staat, verschilt per type medewerker. De top drie is in elk geval altijd: groei, sfeer en inhoud. Ga maar eens na waarom mensen vertrekken of juist solliciteren.

Kortom: om succesvol te zijn weet je de juiste mensen aan je te binden door hun te bieden wat zij belangrijk vinden in hun werk. De crux zit in het woord ‘juiste’. Uit mijn onderzoek blijkt dat de juiste mensen mensen zijn met passie voor het vak dat zij beoefenen vanuit dezelfde kernovertuiging als die van de organisatie, met talent voor dat vak of beroep, met leergierigheid en inlevingsvermogen in uiteraard de klant, maar ook in collega's of leveranciers.

5.1 Passie voor het werk

Neem iemand in gedachten die gepassioneerd is over iets. Hoe praat hij daarover? Precies. Die praat bevlogen en aanstekelijk, in volzinnen die de zaken helder uiteenzetten. Mensen die een passie voor hun werk hebben, ervaren hun werk veel minder als werk. Toen mijn compagnon en ik begonnen met ons bureau, riepen we regelmatig dat het niet voelde als werk. Hoe fantastisch was het dat je met dat wat je het liefst doet je boterham kunt verdienen? Je kunt veel langer doorgaan. En daar zit ook precies de valkuil. Als leidinggevende zul je dit soort gepassioneerde medewerkers moeten behoeden voor de valkuilen van frustratie of burn-out als anderen niet snel genoeg meegaan in hun passie.

Robert J. Vallerand, professor psychologie aan de universiteit van Québec, omschrijft passie als een groot verlangen naar iets waaraan veel tijd en energie wordt besteed en waarbij ook frustratie en tegenslag voorkomen die overwonnen worden om het doel te bereiken.⁵ Dit betekent dat passie sterk gekoppeld is aan een persoonlijk doel. Passie geeft je leven zin. Ik herken dit bij het schrijven van dit boek: het is een zoektocht, soms met een behoorlijke worsteling, het vraagt discipline, toewijding en doorzettingsvermogen, maar het geeft ook een enorme voldoening als het klopt, als er weer een stuk tot stand is gekomen, weer een stuk verder in het bereiken van mijn doel, dit boek.

De toevoeging van het overwinnen van tegenslagen in Vallerands definitie van passie is precies de reden waarom ik deze definitie zo graag gebruik.

Effectory, de organisator achter de Beste Werkgevers Awards, stelt dat bevlogen medewerkers met passie werken, extra inspanning leveren, zich effectiever, efficiënter en klantgerichter opstellen, hogere kwaliteit leveren, meer en sneller leren en creatiever zijn. Het zijn bovendien ambassadeurs van je organisatie.

Bevlogenheid is een goede voorspeller van klanttevredenheid, het vasthouden van personeel, productiviteit en winstgevendheid⁶. Voorwaarde is dat deze medewerkers zich ook betrokken voelen. Logisch, want hoe kan iemand ergens bevlogen over zijn als hij zich er niet bij betrokken voelt?

Het boek *Firms of Endearment*, met de prachtige ondertitel *How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, toont aan dat succesvolle bedrijven drijven op passie en purpose en niet op geld. Zij genereren hoge bedrijfsresultaten door alle betrokkenen – klanten, investeerders, medewerkers, partners, netwerken en de samenleving – te laten floreren. Deze bedrijven presteren na vijf jaar tweeënhalf keer beter dan de beursgenoteerde bedrijven in Amerika. Na vijftien jaar is dat zelfs veertien keer beter.⁷ Daarbij neem ik aan dat ‘beursgenoteerd’ symbool staat voor gedreven door geld. Opvallend is de toevoeging ‘purpose’: de organisatie en de medewerkers zetten zich gepassioneerd in om een in hun ogen noodzakelijk doel (de kernovertuiging) te realiseren, een doel dat waarde toevoegt aan de samenleving. Wanneer die passies niet met elkaar overeenkomen, roept dat aan beide kanten frustratie op. Je medewerker zal het gevoel krijgen dat er nooit naar hem geluisterd wordt en jij vindt dat de medewerker nooit met goede ideeën komt.

1 *Mate van bevlogenheid*

Guido Heezen, oprichter van Effectory,⁸ ziet dat bij organisaties die hoog scoren in het Beste Werkgeversonderzoek gemiddeld 44,3 procent van de medewerkers zowel bevlogen als betrokken is. Bij andere organisaties is dat 33,4 procent. Volgens Heezen produceren bevlogen én betrokken medewerkers tot een factor drie meer dan andere medewerkers.

Bevlogenheid is dus een goede indicator voor je succes. Je kunt bevlogenheid op verschillende manieren in kaart brengen

en vervolgens kijken waar het beter kan. Je kunt het uitbesteden, maar je kunt ook zelf beginnen.

Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES)

Professoren werk- en organisatiepsychologie Schaufeli en Bakker van de Universiteit Utrecht hebben een vragenlijst ontwikkeld die bijna te simpel is om waar te zijn en daardoor juist een briljant instrument:

Vitaliteit	Toewijding	Absorptie
1. Op mijn werk bruis ik van energie	4. Ik ben enthousiast over mijn baan	8. Ik ga helemaal op in mijn werk
2. Als ik werk, voel ik me fit en sterk	5. Ik ben trots op het werk dat ik doe	9. Mijn werk brengt mij in vervoering
3. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan	6. Mijn werk inspireert mij	10. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
	7. Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	

131

De medewerker antwoordt op een schaal van 1 (bijna nooit) tot 5 (altijd). De opgetelde antwoorden komen idealiter boven de veertig punten én per vraag een hogere score dan 3. Aan de hand van de uitslag ga je in gesprek met de medewerkers om te achterhalen waarom iets een lage score heeft en wat ontbreekt. Je kunt dat individueel en persoonlijk doen met de directe leidinggevende of in grotere groepen zonder persoonlijk te worden. Je zou erbij kunnen vragen: hoe wil je de resultaten bespreken? Het antwoord is meteen misschien ook een indicatie voor de bevlogenheid, maar zeker voor het gevoel van veiligheid waar ik in hoofdstuk 6 op terugkom.

Uitkomst van gedrag meten

Je kunt ook het gedrag van bevlogen medewerkers meten. Schaufeli en Bakker ontdekten dat bevlogen werknemers (die dus hoog scoorden op de UBES) zelf het initiatief nemen, actief richting ge-

ven aan hun eigen werkende bestaan door bijvoorbeeld nieuwe dingen te leren, hun eigen positieve feedback weten te genereren en normen en waarden hebben die sterk overeenkomen met die van de organisatie. Bevlogen medewerkers blijken ook buiten het werk bevlogen te zijn. Zij werken hard omdat ze daar plezier in hebben, niet omdat ze niets anders te doen hebben. Al deze gedragskenmerken kun je observeren of je kunt ernaar vragen bij leidinggevende en collega's. Wat mij betreft, horen deze componenten in de functionerings- of beoordelingsgesprekken. Door er SMART-doelen aan te hangen kun je daardoor ook beter sturen.

Indicatoren meten

132

Bevlogen medewerkers zijn over het algemeen meer tevreden over hun baan en minder geneigd op zoek te gaan naar een andere baan. Ook lijken zij minder last te hebben van stressgerelateerde klachten. Ten slotte lijkt het erop dat de mate van bevlogenheid positief samenhangt met arbeidsprestaties, wat tevredenheid van de klanten voorspelt.⁹ Je kunt dus ook deze indicatoren meten: klanttevredenheid, verzuim, verloop en productiviteit. De individuele indicatoren zijn niet voldoende om hard te maken dat er sprake is van passie binnen de organisatie, maar wanneer meerdere van deze indicatoren positief zijn, mag je aannemen dat de medewerkers gepassioneerd zijn.

*'Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mensen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. Leer hun in plaats daarvan verlangen naar de enorme, eindeloze zee.'*¹⁰

Antoine de Saint-Exupéry (Franse schrijver)

2 Bevlogenheid beïnvloeden

Het goede nieuws is dat een passie niet zomaar ontstaat. Er is meestal een katalysator zoals een levensgebeurtenis, een idool, een talent of reflectie. Bij de laatste twee kun je als organisatie

een proactieve rol spelen door de medewerker te ondersteunen in het ontwikkelen van zijn talent en de kernovertuiging helder te beargumenteren. Vooral de waaromvraag is hier belangrijk: waarom kiest de organisatie voor deze kernovertuiging? De passie van de organisatie werkt dan aanstekelijk – mits die passie authentiek is.

Als leidinggevende is het je taak om die passie levend te houden. Je moet de medewerker de ruimte bieden om aan zijn passie te werken, hem uitdagen nieuwe ervaringen of inspiratie op te doen en hem daarvoor waarderen. Uiteraard op zo'n manier dat het past bij de kernovertuiging en de doelen van de organisatie. Een leuk voorbeeld hiervan is Project Buiten, een initiatief binnen de hbo-sector. Medewerkers kunnen inspiratie en ervaring opdoen in uitdagende projecten bij een andere hogeschool. Dit mes snijdt aan drie kanten: de medewerker blijft uitgedaagd en voelt zich gewaardeerd, de werkgever heeft een loyale medewerker met meer kennis en de 'inhuurder' heeft iemand met ervaring die een vraagstuk oplost.

133

Effectory¹¹ geeft drie concrete stappen om de bevologenheid te verhogen. Ik heb alleen de eerste twee stappen verwisseld:

1. Onderzoek waar medewerkers last van hebben in hun werkproces of werkomgeving. Zie hoofdstuk 8.
2. Laat medewerkers meedenken over hoe het beter kan. Dit is al uitgebreid aan bod gekomen in de eerste hoofdstukken.
3. Stimuleer medewerkers om beter te worden in hun vak (en functie). Zie 'Leergierig om beter te worden' later in dit hoofdstuk.

Simpel en effectief en je kunt er morgen mee beginnen. Maar doe altijd iets met de feedback. Dat betekent dat je ermee aan de slag gaat of aan je medewerkers uitlegt waarom je dat niet doet. Mocht je dat laatste 'vergeten', dan is het risico groot dat deze aanpak averechts werkt.

Overigens is het een utopie om te verwachten dat álle medewerkers bovengemiddeld bevlogen zijn. Vergelijk het met het verplaatsen van een kar: een aantal hangt achter de kar, een aantal laat zich comfortabel verplaatsen en een aantal trekt de kar. Er is altijd een groep die onverschillig is of zelfs weerstand heeft. De kans is groot dat deze mensen dat ook hebben bij een andere werkgever. Hoe de verhouding tussen deze groepen is, is niet duidelijk. Waarschijnlijk verschilt dat per sector of omvang van de organisatie. Er zijn verschillende theorieën: volgens de innovatietheorie van Rogers, Amerikaanse professor en decaan van de faculteit Communication & Journalism aan de universiteit van New Mexico, ligt het tipping point voor het meekrijgen van de meerderheid op 16 procent. Alleen is die theorie ontwikkeld voor het verwerven van marktaandeel, wat iets anders is dan het gedrag van medewerkers. Een andere theorie is het 5 procent-principe¹². Dat stelt dat 5 procent van de mensen 70 procent van de veranderkracht heeft, waarbij het cruciaal is te weten wie die 5 procent zijn. Zij zijn namelijk de beïnvloeders of de opinieleiders van de organisatie. In hoofdstuk 6 vind je een tool om te achterhalen wie dat zijn. Het spreekt voor zich dat in elk geval alle officiële interne opinieleiders – het managementteam en teamleiders – bevlogen achter de kernovertuiging van de organisatie staan. Daarom is het zo cruciaal dat zij betrokken zijn bij het formuleren van de kernovertuiging.

5.2 Talent benutten

Naast passie voor het vak is talent voor dat vak ook een belangrijke voorwaarde voor meesterschap. Talent is de potentie die iemand heeft op het gebied van karakter, motivatie, vaardigheden, mogelijkheden en ervaringen. Opvallend is dat bij goedlopende organisaties de medewerkers zelf heel goed weten wat hun talenten zijn en het belangrijk vinden dat deze worden be-

nut. Om die talenten te benutten ontwikkel je strategisch talentmanagement.

Volgens Lidewey van der Sluis, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit, bestaat strategisch talentmanagement voor een derde uit het managen van motivatie, voor een derde uit het managen van kennis, kunde en karakter en voor een derde uit het managen van de werkomgeving.¹³ Dit komt overeen met het triademodel van hoogleraar economische psychologie Poiesz, dat zegt dat gedrag (zet iemand zich in?) het resultaat is van motivatie, capaciteit (kennis, kunde en karakter) en gelegenheid (werkomgeving).

$$\text{motivatie} \times \text{capaciteit} \times \text{gelegenheid} = \text{GEDRAG}$$

Wanneer een van die factoren laag scoort, scoort het gewenste gedrag ook laag. Dat betekent dat iemand zeer gemotiveerd kan zijn om iets te doen, maar niet de capaciteit heeft of niet de gelegenheid krijgt om het te doen, hij het uiteindelijk niet doet. Of in elk geval niet goed genoeg. Deze formule maakt duidelijk dat alleen motivatie niet voldoende is om tot het gewenste gedrag te komen. Stel je hebt een assurantiëkantoor en je hebt een nieuw registratiesysteem (gelegenheid) geïnstalleerd zodat een deel van het werk bij de klanten komt te liggen en je medewerkers tijd krijgen om issues op te lossen of goed te adviseren. Medewerker x wil dit systeem heus wel gebruiken (motivatie), maar hij snapt niet hoe het werk (capaciteit). De kans is klein dat hij het systeem gebruikt en dus onvoldoende tijd aan advieswerk toekomt.

135

1 *Managen van motivatie*

Er zijn verschillende soorten motivaties. Het bekendst is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.¹⁴ Bij intrinsieke motivatie komt de drijfveer om een doel te bereiken vanuit de persoon zelf. Passie is misschien wel de overtreffende trap van

intrinsieke motivatie. En zoals we eerder al zagen, kun je die passie op verschillende manieren stimuleren door bijvoorbeeld beloningen in allerlei vormen (letterlijk en figuurlijk), je manier van leidinggeven en de interactie met collega's te activeren.

Hoe je dat aanpakt, is afhankelijk van de vraag of iemand gevoelig is voor een positieve of juist negatieve vorm van motivatie. In het motiveren van medewerkers benadrukken de meeste leidinggevendenden meestal de positieve kant: kansen benutten, succes, avontuur, leren. Maar niet iedereen is positief gemotiveerd. Het blijkt dat mensen met een negatieve motivatie – het vermijden van risico's, behouden wat bekend is, voorkomen van erger – juist succesvoller zijn dan mensen met een positieve motivatie. Je moet dus weten welke vorm dominant is bij de medewerker die je wilt motiveren. Iemand die risico's wil vermijden, gaat namelijk niet 'aan' als je hem gouden bergen belooft. Dat wordt vaak onterecht gezien als 'niet gemotiveerd'. Diegene is wel degelijk gemotiveerd, maar vanuit een andere invalshoek. Je krijgt hem mee als hij inziet wat de kosten zijn van niet-veranderen, waarbij je deze kwaliteit natuurlijk benut om de risico's van de verandering in kaart te brengen.¹⁵

136

De mate van motivatie hangt af van het gevoel zinvol bezig te zijn. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers zich dan meer inzetten voor het realiseren van de doelen.¹⁶ Dit bewijst maar weer waarom de kernovertuiging gericht is op het leveren aan een bijdrage aan anderen. Ooit kwam een onderzoeksbureau bij mij met de vraag het team te inspireren om meer omzet te genereren. Nu is dat zelden een goede motivator, maar het team had bovendien de afgelopen paar jaar al van alles geprobeerd aan marketingacties, organisatiestructuur en taken en verantwoordelijkheden en was nu een beetje murw geslagen. Er gebeurde niet zoveel meer. In een groepssessie haalden we eerst de kernovertuiging boven water. Hierdoor gingen als het ware de luiken weer open: ja, we hebben iets goeds waar mensen van kunnen profiteren. En toen gingen ze weer 'aan'.

Het beroemde ‘schouderklopje’ blijkt overigens pas te werken wanneer de medewerker de ruimte krijgt om zijn werk (dat hij als zinvol beschouwt) goed te kunnen doen op het moment en de manier die hem het best past.¹⁷

2 Managen van kennis, kunde en karakter

Bij het managen van kennis, kunde en karakter houd je je bezig met het vakmanschap van je medewerkers, aangezien vakmanschap staat voor (hoge) kwaliteit en bedrevenheid in de uitoefening van een vak en de aspiratie om goed werk af te leveren. De vakman stelt hoge eisen aan zichzelf en beoordeelt voortdurend het eigen handelen en hoe dit beter kan op basis van normen en waarden binnen de gemeenschap van vakmensen waarmee de vakman zich identificeert.¹⁸

Kennis

Kennis gaat over vakkennis van materiaal, technieken en context.¹⁹ Klinkt logisch, maar sta er toch even bij stil wat dat voor de functies in jouw organisatie betekent. Dat geeft namelijk inzicht in de ontwikkeltrajecten. In de dienstverlening is het materiaal bijvoorbeeld de informatie die je nodig hebt om de dienst te maken. De techniek gaat over het gebruik van die data om te komen tot een advies of een oplossing – denk aan modellen, formules, wetmatigheden en letterlijk techniek. De context gaat uiteraard over de omgeving en de beïnvloedende factoren zoals wet- en regelgeving, maatschappelijke trends, concurrenten van zowel de klant als je eigen organisatie.

Voor talentontwikkeling is het essentieel om kennis intern te delen. Naast feitelijke informatie gaat het ook over zogenoemde impliciete kennis: het resultaat van ervaring, handigheid en houding die in het hoofd van de medewerkers zitten.²⁰ Het delen van die kennis is een hele uitdaging, zowel voor het ‘zenden’ van impliciete en feitelijke kennis, als voor het opnemen ervan. Kijk maar naar jezelf: ook jij bent selectief in wat je opneemt. Ik

heb eens een directeur van een groot accountancykantoor horen zeggen dat hij interne mails met informatie over nieuwe diensten niet meer leest en niet naar interne bijeenkomsten gaat omdat hij hier geen tijd voor heeft omdat hij een target te halen heeft. Succesvolle kennisdeling zit dus zeker niet alleen in de techniek of middelen, maar vooral in de mensen en de inrichting van de organisatie – denk aan kennis- en inspiratiebijeenkomsten, maar ook aan een tutor-systeem of projectteams met een onverwachte of nieuwe samenstelling. Samenwerken is per definitie kennisdeling. En als leidinggevende kun je van je medewerkers vragen dat zij eerst een collega zoeken die ervaring heeft met het onderwerp vóór ze zelf aan de slag gaan.

En naast kennisdeling is het natuurlijk sowieso belangrijk dat de medewerkers hun vakkennis continu aanvullen met ontwikkelingen in hun vakgebied. Maar hier heb je vast een opleidingsbudget voor. Zorg alleen wel dat het naast vakkennis ook gaat over vakoverstijgende competenties of trends zoals digitalisering, creativiteit en communicatie. Geef je medewerkers ook de ruimte daarmee te oefenen. En overweeg om in het persoonlijke ontwikkelplan ook iets op te nemen als ‘verleg je grens, doe iets totaal nieuws of iets wat je eng vindt’. Veel mensen zijn bang voor nieuwe dingen, zeker voor digitalisering. Geef zelf het goede voorbeeld, maak het leuk, neem iemand aan die een bepaalde kennis wel heeft.

Kunde

Kennis en kunde worden meestal samen genoemd en het onderscheid tussen beide is niet altijd duidelijk. Met kunde bedoel ik bekwaamheden en vaardigheden. Van een vakman wordt verwacht dat hij probleemoplossend vermogen heeft, zelfstandig werkt, complexe situaties overziet en daarnaar handelt. Daarnaast wordt van professionals verwacht dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en zich kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden – denk aan verantwoordelijkheid nemen, regie

pakken, doelen stellen, daadkracht, creativiteit en kunnen samenwerken.

Competenties en vaardigheden

Competenties zijn samenhangende combinaties van aangeleerde kennis, houding en vaardigheden. Bij competenties gaat het om het vermogen om een bepaalde taak uit te voeren – denk aan het kunnen maken van een risico-analyse, het kunnen opstellen van een projectplan, het aansturen van een team. Vaardigheden zijn dus onderdeel van competenties, maar in de praktijk wordt vaak hetzelfde bedoeld.

Ook worden vaak de termen ‘hard’ en ‘soft’ skills gebruikt. Hard skills zijn dan de vaktechnische vaardigheden en soft skills de meer algemene vaardigheden, waaronder vaak ook karaktereigenschappen worden geschaard. De hr-sector is het er in elk geval over eens dat het ontbreken van soft skills de productiviteit van de organisatie beperkt.²¹ Dat zijn dan vooral de karaktereigenschappen onder de soft skills.

Relevante vaardigheden zijn het vermogen tot aanpassing aan verandering, klantgerichtheid, geduld, commitment, ondernemerschap,²² oplossingsgerichtheid,²³ creativiteit,²⁴ kunnen samenwerken²⁵ en communicatieve vaardigheden.

139

Vaardigheden worden belangrijker dan harde eisen zoals een diploma en ervaring wanneer er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt.²⁶ Apple, Google, IBM en EY spotten talenten buiten de traditionele opleidingen door bijvoorbeeld challenges, hackathons, bootcamps of games te organiseren waaraan iedereen

kan deelnemen. Daarna volgt de interne opleiding.²⁷ Drie keer raden wat voor binding deze mensen met je bedrijf hebben... Bovendien genereert zo'n wedstrijd ook weer zichtbaarheid en draagt het bij aan je imago. En een opdracht is een veel betere voorspeller dan welk sollicitatiegesprek ook.

Voor het optimaal benutten van het talent kun je ook functies opknippen op basis van vaardigheden. Een mooi voorbeeld daarvan hoorde ik op een bijeenkomst van AM Match, een bedrijf dat zich inzet om voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan te vinden. Door naar taken en werkzaamheden te kijken bleek dat veel medewerkers dingen doen waarvoor ze overgekwalificeerd zijn. Die werkzaamheden kun je dus aan iemand anders overdragen. Dat geeft diversiteit in het team en focus van de medewerkers. Zo benut je meer talenten van meer mensen.

Karakter

Karakter is het derde aspect van iemands capaciteit. Het is het geheel van vaste innerlijke eigenschappen die, in tegenstelling tot aangeleerde eigenschappen (kunde), nauwelijks veranderen. Het karakter is hoe iemand denkt, voelt en doet. Op de website van Testcentrum Groep vind je een lange lijst met karaktereigenschappen, van aanhankelijk tot zelfverzekerd. Juist in stressvolle situaties komt het karakter van mensen naar voren. Let overigens op, je beweegt je mogelijk op gevaarlijk terrein; je weet namelijk nooit écht wat een ander denkt of voelt. Je kunt alleen naar het gedrag kijken. Interpretieren of ernaar vragen geeft altijd een gekleurde invulling.

Juist omdat mensen de neiging hebben om onder druk terug te vallen op karaktereigenschappen, is het relevant om het verschil te weten tussen aangeleerd en aangeboren gedrag van je medewerkers. Want juist in stressvolle situaties – drukte, tegenslag, noodzaak – wil je dat je mensen afgewogen beslissingen nemen en niet besluiteloos of roekeloos zijn.

Je kunt een tekort aan een bepaalde vaardigheid compenseren met een sterke karaktereigenschap. In de sport zijn daar legio voorbeelden van. In het voorjaar van 2019 speelde het voornamelijk jonge Ajax (m) de sterren van de hemel en versloeg in de Champions League achtereenvolgens de sowieso budgettair grotere ploegen van Bayern München, Real Madrid, Juventus en Tottenham Hotspur door hun persoonlijkheid:

*'Aan de basis van alles lag de intensiteit van de manier waarop Ajax speelde – sluw en inventief, met de nadruk op snelheid, controle en voetbalintelligentie – en hun immense werkritme en weigering om te verslappen.'*²⁸

Daniel Taylor, journalist *The Guardian*

Boven alles wil je dat het karakter van de medewerkers aansluit bij het profiel, de merkidentiteit van de organisatie, en andersom: de zogenaamde *two-way fit*. Lena Herder, CEO van IKEA Nederland, zegt daarover: 'Mensen die langer bij IKEA blijven, voldoen aan een bepaald profiel. Jij moet bij IKEA passen en IKEA bij jou. Het werkt twee kanten op. In onze recruitment leggen we daarom veel nadruk op de tien bedrijfswaarden van IKEA en op onze visie.'²⁹ Hiermee geeft Herder een mooie illustratie van de wisselwerking tussen de koers en het karakter van de organisatie. Wanneer iemand zich daar niet thuis voelt, komt zijn talent ook niet goed tot zijn recht.

141

Hoe check je nu of iemand de juiste kennis en kunde en de juiste karaktereigenschappen heeft die aansluiten op het profiel van de organisatie? Je kunt dat op verschillende manieren doen:

1. **Opdrachten of assessments.** Breng de medewerkers in een situatie waarin zij het gewenste gedrag moeten laten zien dat voortkomt uit kennis, kunde en karakter. Een van mijn collega's had een treffend voorbeeld. Ze was door een organisatie

gevraagd om het team te trainen zodat het voldeed aan de kernwaarden, waaronder flexibiliteit. Haar vraag aan het team of ze zichzelf als flexibel beschouwden, werd met ge-hoon ontvangen: ze waren hartstikke flexibel. Prima. De trai-ner ging schijnbaar door naar het volgende onderwerp en gaf de groep een opdracht: 'Ga in groepjes uit elkaar en werk in af-zonderlijke ruimtes een plan uit hoe de organisatie de flexibi-liteit kan benutten.' De groep wilde de ruimte verlaten om aan de opdracht te beginnen. Toen de eersten bij de deur waren, riep de trainer: 'O nee, ik heb me bedacht. We gaan iets anders doen, kom even terug.' Het gemopper was niet van de lucht. Zelfs toen de trainer uitlegde dat ze op die manier duidelijk wilde maken dat flexibiliteit niet vanzelfsprekend is, konden sommigen er niet over uit dat de opdracht was veranderd.

142

2. **Frustraties ophalen.** Dat wat mensen frustreert, gaat in tegen hun overtuiging hoe iets moet. Dat komt namelijk voort uit hun kennis, kunde en karakter. Hier kun je gewoon naar vra-gen: waar heb je last van? En vraag dan door waarom. Uit het antwoord blijkt of dit voortkomt uit een drive die overeen-komt met die van de organisatie of dat er iets anders speelt.
3. **Indicatoren meten.** Als je de bevlogenheid meet zoals hier-voor besproken, kun je ook indicatoren toevoegen die meer ingaan op het vakmanschap, bijvoorbeeld aantal misverstan-den, aantal keren dat een deadline wordt gehaald, hoeveel-heid ingehuurd externen, aantal innovaties, verbeterde marge en nominatie voor product van het jaar. Je kunt er vast zelf ook een aantal verzinnen, maar breng ze wel in lijn met je kernovertuiging en positionering.

3 Managen van de werkomgeving

Om talent te ontwikkelen is de werkomgeving medebepalend. Die werkomgeving is zowel letterlijk als figuurlijk en bestaat

uit de fysieke omgeving, leiderschapstijl en organisatiecultuur.

‘Een medewerker kan net als een boom slechts groeien als hij daar de ruimte voor krijgt.’

Lidewey van der Sluis, hoogleraar aan Nyenrode Business
Universiteit

Fysieke omgeving

Het spreekt eigenlijk voor zich dat de inrichting van de fysieke werkomgeving van invloed is op de motivatie en productiviteit. Heel direct door de aan- of afwezigheid van de noodzakelijke faciliteiten en infrastructuur en minder direct door lucht, licht, kleur, materiaal, geluid, temperatuur, design en de aanwezigheid van collega's. De inrichting volgt uit de positionering. Als jouw merk 'fun' belooft, ga je natuurlijk geen standaard kantoormeubilair en grijze vloerbedekking neerleggen.

143

En je kunt altijd een stap verder. Bas van der Veldt, CEO van Afas, vindt dat liefde voor de medewerkers een belangrijkere voorwaarde voor succes is dan liefde voor de klant. 'Steek liefde in de medewerker, de medewerker steekt die liefde in de klant en dan rollen de euro's daar achteraan. Als een medewerker zich machtig gelukkig voelt, zal die ook in staat zijn die klant machtig gelukkig te maken.' En hoe simpel is het om die liefde te laten zien door aandacht te geven aan de inrichting en de sfeer van je pand. Steeds vaker zie ik huiskamersettings, koffiecorners met goede koffie en speeltafels die je alleen samen met anderen kunt gebruiken, zoals pingpong- en voetbaltafels. Op mijn vraag aan een van mijn gastheren tijdens een rondleiding door hun bedrijf of die speeltafels echt gebruikt werden en of het werkt, wist hij te vertellen dat juist door die tafels de medewerkers zich weer even opladen en juist nog wat langer doorwerken om het werk af te krijgen.

*'Ik ben niet echt het type alfaman, meer een dienend leider.
Goed luisteren is belangrijk.'*

Marinus Schroevers, directeur ZLM Verzekeringen

Leiderschapsstijl

Leidinggevend van succesvolle organisaties zien zichzelf als dienend of faciliterend: zij staan ten dienste van de medewerkers en zien het als hun taak om medewerkers te helpen de doelstellingen te realiseren. Ook het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door medewerkers te laten meebeslissen, leidt tot bevlogenheid en vervolgens tot positieve werkhoudingen.³⁰ Organisaties waar dit dienende leiderschap de norm is, scoren beduidend hoger op winstgevendheid, productiviteit, efficiëntie en klanttevredenheid in combinatie met lagere kosten.³¹ Je kunt dienend leiderschap ontwikkelen, bijvoorbeeld met behulp van een coach, maar als het echt tegen je natuur ingaat, als het een trucje wordt, kun je beter iemand naast je zetten die die kwaliteit wel van nature heeft.

144

Organisatiecultuur

Cultuur is de veelheid van bewuste en onbewuste waarden, normen en drijfveren die mensen inspireren en activeren.³² Hoe werken mensen samen, wat is het algemene werkhouding, hoe gaan mensen om met structuren en processen, met weerstand? Dit is het karakter van de organisatie. De mensen bepalen de cultuur, de cultuur bepaalt het gedrag. Als leidinggevende ben je medeverantwoordelijk voor die cultuur. Als het gaat over het benutten van talent, is het vooral belangrijk dat er ruimte – in tijd, focus, plek en geld – en waardering is voor groei. En dan niet alleen groei door theoretische kennisvergaring, maar ook door het doen. Ervaring is de beste leerschool. Accepteer dat tijdens ontwikkeltrajecten de productiviteit of effectiviteit soms minder is. Dat komt daarna dubbel terug.

De meeste bedrijven focussen erop om medewerkers te trainen zodat ze in de specifieke bedrijfsomgeving passen. Carapax IT keert dit om en zorgt dat de werkomgeving past bij de werknemers. In dit geval gaat het om hoogbegaafde IT'ers in het autismespectrum die normaal gesproken moeilijker aan een baan komen, wat gezien hun begaafdheid enorm jammer is. Ondanks het autisme van de medewerkers blijkt de kwaliteit van de werkzaamheden zeer hoog te zijn. Hierdoor is Carapax IT niet het zoveelste IT-consultancybedrijf, maar meer een sociale innovatie. Voor de jury van de Computable Awards 2018 aanleiding om Carapax IT te nomineren in de categorie Nederlandse Startup van het Jaar.³³

5.3 Inleven in de ander

145

Inlevingsvermogen of empathie gaat over medegevoel en naastenliefde. Het staat met stip op één op de lijst met relevante vaardigheden, gevolgd door nieuwsgierigheid, doorzettingsvermogen (hoofdstuk 7), wij-mentaliteit en positiviteit (hoofdstuk 6). Empathie is nodig voor een goede samenwerking en voor oplossend vermogen naar klanten en de organisatie. In het verlengde hiervan liggen de begrippen vriendelijkheid en compassie; de eerste houdt in dat we de ander graag gelukkig zien en de tweede dat we niet willen dat de ander moet lijden. Uit talloze onderzoeken blijkt dat vriendelijke mensen gelukkiger en gezonder zijn, dat ze langer leven en dat hun relaties langer standhouden.³⁴ Als een organisatie uit vriendelijke en empathische mensen bestaat, zou de organisatie dan niet ook gezonder zijn?

Je inleven in de ander gaat beter als je de ander kent. Ruim daarom structureel activiteiten in om anderen binnen het bedrijf beter te leren kennen. Binnen teams wordt dan al snel naar teambuilding of teamuitjes gekeken, maar het hoeft niet altijd

groots en meeslepend te zijn. Tijdens de corona-lockdowns van 2020 zijn allerlei initiatieven ontstaan en methodieken ingezet om toch onderling binding te houden ondanks het thuiswerken: tijdens dagstarts vragen om de anderen aan het lachen te maken, vragen wat iemands persoonlijke uitdaging is die dag, bij de weekborrel vragen naar favoriete muziek of film. En door de onlinesessies ontstond sowieso een beter beeld van iemands gezinssituatie, huisdier en smaak. Het heeft voor meer onderling begrip gezorgd.

Buiten de organisatie kunnen je mensen klanten en leveranciers beter leren kennen met bijvoorbeeld klantpanels, maar ook door op werkbezoek te gaan, mee te luisteren bij de klantenservice, te eisen dat je medewerkers elke dag een klant of leverancier telefonisch spreken, samen iets nieuws te creëren, en ja ook door uitjes en evenementen. Samen dingen beleven is een beproefde methode om elkaar te leren kennen en zo begrip te krijgen voor de ander.

Een andere methode is gebruikmaken van persona's. Dit zijn fictieve personen, geïnspireerd op echte klanten, die symbool staan voor de klant. De persona is zo omschreven dat het een mens van vlees en bloed is, met een eigen naam die daarbij past, soms geleend van een echte klant. Politicus Geert Wilders heeft dat gedaan door Henk en Ingrid te introduceren. Daardoor maak je het persoonlijk en is het makkelijker om in overleggen te vragen: 'Wat zou René hiervan vinden?'

5.4 Leergierig om beter te worden

Een belangrijke eigenschap van meesterschap is leergierigheid om beter te worden in het eigen vak. Dat is iets anders dan nieuwsgierigheid, wat gaat om weten. Leergierigheid in het kader van meesterschap gaat om zichzelf ontwikkelen, willen groeien. Leergierige mensen hebben een groter reflecterend vermogen: is dit de gewenste kwaliteit, kan het beter? Zowel naar

buiten als naar zichzelf. Leergierigheid gaat hand in hand met passie en talent. Door te leren vergroten mensen niet alleen hun mogelijkheden, maar worden ze ook gelukkiger en gaan ze beter functioneren.³⁵ Het maakt dat iemand openstaat voor nieuwe kennis en ervaring en dat is een voorwaarde voor aanpassingsvermogen, samenwerking en groei, van henzelf en van de organisatie.

Psycholoog Carol S. Dweck ontdekte dat leergierigheid afhangt van iemands instelling. Mensen met een 'groei-instelling' geloven dat de ontwikkeling van vaardigheden en talent afgeleid is van hun persoonlijke wil en inspanning. Zij vinden dus dat zij daar zelf invloed op hebben. Mensen met een 'gefixeerde instelling' geloven dat hun talenten en capaciteiten al vastliggen. Zij zullen zich minder ontwikkelen, minder openstaan voor nieuwe kennis en ervaringen. Wanneer je met je organisatie van belang wilt blijven, heeft je organisatie een groei-instelling en daar heb je mensen voor nodig met een groei-instelling. Organisaties met een groei-instelling worden over het algemeen beoordeeld als innovators binnen hun speelveld. Zij hebben een duidelijk doel voor ogen en werken samen met hun werknemers om dat doel te bereiken. Ze stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling en zoeken specifiek naar iemand met reflecterend vermogen. Het zijn mensen die niet bang zijn om te vallen om vervolgens weer een vliegende sprong te maken.³⁶

Gelukkig leren mensen met een gefixeerde instelling ook. Het zit in de menselijke natuur. Alleen hangt de mate van leergierigheid af van de mate waarin dit gestimuleerd wordt. Het ontwikkelen van een cultuur van leergierigheid begint met het begrijpen van en communiceren over het belang van leergierigheid bij alle medewerkers in de organisatie. Als jij uitdraagt dat leergierigheid van alle medewerkers in het belang is van zowel medewerkers als de organisatie, zal dit bijdragen aan het besef dat leren wordt gezien als iets positiefs en belangrijks. Daarnaast moet je uitdagingen bieden, bijvoorbeeld door medewer-

kers te vragen nieuwe, relevante en complexe problemen op te lossen. Dit werkt het best als je rekening houdt met wat medewerkers zelf interessant en belangrijk vinden. Door hier rekening mee te houden ontstaat er namelijk een basis voor duurzame leergierigheid. Als laatste is het belangrijk dat je met de medewerkers ook gezamenlijke leerdoelen formuleert naast de 'gewone' resultaatdoelen. In hoofdstuk 7 komt dit verder aan de orde.

148

Succesvolle organisaties draaien op medewerkers die meester zijn in hun vak. Meesters hebben een passie voor hun vak, willen niets liever dan uitgedaagd worden zodat ze al hun talenten benutten, willen de ander oprecht begrijpen zodat ze hen beter kunnen helpen en willen groeien. Meesterschap begint bij het aantrekken van de juiste mensen. Daarnaast moet je de organisatie ook zo inrichten met processen, afspraken, systemen en leiderschap dat je medewerkers het beste uit zichzelf halen, voor zichzelf, voor de klant, voor de collega en dus voor de organisatie. Waar zit in jouw organisatie ruimte voor verbetering:

- Zou je meer mensen met passie voor hun vak willen hebben of is het vooral zaak de passie verder aan te wakkeren?
- Heb je de juiste talenten in huis om de koers waar te maken en benut je hun talent optimaal of zit er misschien meer in?
- Stimuleer je voldoende dat je mensen zich kunnen inleven in elkaar, in de klant, in de leverancier?
- Wordt er bewust gewerkt aan het ontwikkelen van een leergierige cultuur?

Ook dit is nooit af. Je blijft stimuleren en ontwikkelen.

INTERVIEW KATINKA VAN EKEREN

*Regional Commercial Manager van British Airways,
verantwoordelijk voor Corporate Sales in Europa*

28 februari 2018

Dit interview dateert van voor de coronacrisis, waardoor het niet ingaat op de nieuwe uitdagingen van de sector. Toch illustreert het hoe de kracht van een team – teamspirit – voortkomt uit meesterschap en is ingebed in een organisatie die moet blijven innoveren (ondernemerschap) omdat zij opereert in een veranderende markt (klantperspectief).

Of het gesprek ook bij ons op kantoor kan plaatsvinden, want ze vindt het leuk om naar buiten te gaan. Het typeert Katinka van Ekeren, Regional Commercial Manager van British Airways. Ze bruist van de energie, is gedreven en nieuwsgierig, met een enorme fascinatie voor wat je met een team kunt bereiken. Het lijkt haast of het haar na 24 jaar British Airways nog steeds verrast tot welke mooie dingen een team in staat is, juist in tijden van schaarste en onzekerheid. Dat zegt natuurlijk vooral iets over haar kwaliteiten en misschien nog wel meer over haar opvattingen als manager.

Je bent nooit klaar

De vraag wat succes is, triggert haar. 'Het grappige is dat ik bij het woord "succes" voor mezelf een andere spontane gedachte heb dan voor een bedrijf. Bij een bedrijf denk ik toch vooral aan het behalen van doelstellingen, kostenbeheersing, productiviteit en in ons geval zo veel mogelijk mensen in de vliegtuigen. Maar voor mezelf denk ik vooral aan hoe en met wie je ergens gekomen bent. Want je verlegt altijd je grenzen.' Ze vergelijkt het met de goudenmedaillewinnaars van de net afgeronde Olympi-

sche Winterspelen: 'Dan ben je dus aantoonbaar succesvol en toch wil je meer en beter. Je bent nooit klaar.'

Pak die kans

Hoe is ze dan op deze plek terechtgekomen? 'Ik heb het geluk gehad dat binnen BA een leidinggevende vertrouwen in mij had. Van nature ben ik namelijk marketeer. Sales is dus iets nieuws voor mij. Dat heeft me geleerd dat je vertrouwen moet geven aan mensen om uit hun comfortzone te gaan en ruimte om het op hun eigen manier in te vullen.' Ze vindt dus ook dat als zich zo'n situatie voordoet, je die kans moet pakken. 'Ook al komt die misschien in jouw ogen te vroeg of past het net niet helemaal. Je kunt het altijd een beetje naar links of rechts aanpassen. Dat geeft ongelooflijk veel energie.'

Creativiteit van het team

150

Die stimulerende en faciliterende manier van leidinggeven en coachen – Van Ekeren is ook vrijwillig mentor voor een aantal mensen – past ze zelf toe omdat ze daar heilig in gelooft, maar vooral omdat ze niet anders kan. 'Ik ben van het EQ. Sta graag dicht bij mensen. Wat speelt er, wat houdt hen bezig, wat drijft hen, wat zijn hun sterktes, wat zijn hun zwaktes? En als zij dan succes behalen, is dat ook mijn succes.' En juist in uitdagende omstandigheden is de voldoening groot. 'Van niets iets maken als er even geen budget is. Dat je dan juist met de creativiteit van je team tot grote resultaten komt. Of van individuen een team maken waar ervaringen worden gedeeld en waar wordt geleerd.' Van Ekeren vindt dat een voorwaarde: dat iedereen zijn verwachtingen uitspreekt. 'Je mag nooit aannemen dat de anderen wel snappen wat je verwacht.'

Faciliteren

De luchtvaart staat al een aantal jaren onder druk: de opmars van de low-cost carriers, de publieke opinie over duurzaamheid en geluidsoverlast, de economische crisis die de vraag naar vluchten deed dalen, en de verscherpte governance-eisen. Ook BA werd hierdoor gedwongen om sterk te sturen op efficiency en productiviteit. 'Het komt dan nog meer neer op de creativiteit van de mensen. Dan moet je als organisatie randvoorwaarden geven waarbinnen zij hun ding kunnen doen en hen daarin faciliteren. Hoewel ik snap dat je daarin keuzes moet maken.' Ze noemt als voorbeeld het outsourcen van de IT. Voor 80 procent van de situaties is dat prima. 'En als jij toevallig net die situatie hebt die niet een-twee-drie op te lossen is, moet je zelf initiatief nemen. Overall is dat veel efficiënter.'

Die focus op efficiency en productiviteit wringt soms wel een beetje met de ruimte die nodig is om dingen voor elkaar te krijgen. Ruimte die de organisatie ook van nature geeft, hoewel dat juist soms weer vertragend werkt. 'Sommige zaken moeten over veel schakels waar iedereen zijn zegje over moet doen. Maar ja, we vinden dat nu eenmaal belangrijk.'

151

Visie en missie in het DNA

Hoe lukt het British Airways dan om hun plek in de markt te behouden en te groeien? British Airways blijkt over een heldere visie en missie te beschikken en dit elke vijf jaar te vertalen naar een businessplan. Vervolgens doen zij er alles aan om de visie en de missie door de hele organisatie te laten adopteren zodat het in het DNA gaat zitten. 'Ik probeer altijd alles terug te brengen naar de visie. Zodat je weet waar je het voor doet, zodat je met overtuiging en liefde doet waarin je gelooft. Dan is het ook minder relevant of iemand de kennis heeft. Het is veel belangrijker dat iemand de passie, het karakter en de wil heeft.'

Onderscheidend merk

Van Ekeren heeft in elk geval passie en liefde voor het bedrijf. Ze wordt elke keer nog blij als ze het logo ziet. 'Ik vind het knap dat als je het logo ziet, je denkt: wow, wat een mooi bedrijf.' Maar de digitalisering – online boeken, automatisering van het klant-contact – maakt het voor luchtvaartmaatschappijen lastiger om zich van elkaar te onderscheiden. 'De techniek geeft iedereen dezelfde inzichten en faciliteiten. Uiteindelijk draait het om de relatie.'

Dynamiek van innoveren

152

'Innoveren is extreem belangrijk. Daarmee zeg je eigenlijk dat je vooraan wilt staan, dat je het beste wilt. En dat is een belangrijk signaal, zowel naar de markt en de concurrent als naar de medewerkers.' Van Ekeren schetst een bijna dwangmatige dynamiek van innoveren in de luchtvaart. 'Dan heb je net je meest innovatieve product gelanceerd en dan komt er alweer een volgende.' En wanneer de grootste partij op de Nederlandse markt (KLM) een nieuw distributiemodel introduceert, dwingt dit anderen om mee te doen.

Veranderende markt – veranderende behoefte

De veranderingen in de markt leiden ook tot een andere behoefte bij de klant. 'De markt wil meer voor minder. Het is spannend om te zien hoe de verschillende luchtvaartmaatschappijen met die eis omgaan. Dat heeft bijvoorbeeld geleid tot een nieuwe manier van werken waaraan de markt even moest wennen. Vroeger kreeg je alles er "gratis" bij. Het heeft even geduurd voordat mensen snappen dat je voor elke dienst moet betalen. Die keuze vereist lef en visie.'

6 TEAMSPIRIT

Stimulerende samenwerking ten dienste van de klant

*‘Samenkomen is een begin.
Samen blijven is vooruitgang.
Samenwerken is succes.’*

Henry Ford, industrieel

153

Je hebt nu in kaart wie de juiste mensen zijn om de klus te klaren en hoe je het beste uit hen haalt. Maar zoals je ongetwijfeld al eens ervaren hebt, is het resultaat van een groep mensen niet altijd de optelsom van de sterktes van de individuele medewerkers. Eén plus één is soms echt maar een half en soms ook meer dan elf. En dat laatste is wat je zoekt en waar dit hoofdstuk over gaat. Waar meesterschap gaat over de individuele talenten van de medewerkers, gaat teamspirit over het collectief.

Het woord ‘teamspirit’ is bewust gekozen. Het gaat zowel over de mentaliteit om samen aan één doel te werken als over bezieling, kracht, hart, afstemming en natuurlijk geestdrift. Spirit komt van spiritualiteit: erkennen en respecteren dat we allemaal onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn door een kracht die groter is dan wijzelf en dat onze verbondenheid met die kracht en met elkaar is geworteld in liefde en compassie.¹ Valt het je op dat deze laatste twee termen ook in het vorige hoofdstuk over meesterschap aan de orde zijn gekomen?

Teamspirit

Voor teamspirit is dus meesterschap een voorwaarde. En omgekeerd draagt teamspirit bij aan het meesterschap. Maar het is niet vanzelfsprekend dat daar waar meesterschap is ook teamspirit is.

Teamspirit gaat over zich één voelen met het grote geheel, met de organisatie, maar ook met haar hele ecosysteem van partners, leveranciers en natuurlijk de klant. Ik ben vaak bij bedrijven geweest waar binnen kleinere teams een uitmuntende sfeer hangt, maar tussen de teams onderling competitie, afgunst of wantrouwen heerst. Een mentaliteit van 'wij hebben ons werk gedaan maar bij afdeling xyz stagneert de boel'. Dat is niet het geval bij succesvolle organisaties. Daar heerst de 'spirit' om samen, als één organisatie, de klant te willen helpen. En bij voorkeur ook samen met de partners, aangezien zij als het ware je teamleden buiten de organisatie zijn.

154

Teamspirit kan niet anders dan over samenwerking gaan. Ten eerste is er de definitie van organisaties: een organisatie is een aantal mensen die zich als eenheid aan de buitenwereld presenteren en door middel van onderlinge samenwerking bepaalde doelstellingen willen bereiken.² Daarnaast worden vraagstukken waar organisaties mee te maken hebben en de oplossingen die zij daarvoor moeten ontwikkelen steeds complexer, waardoor samenwerken de enige optie is om dit te kunnen doen. Al helemaal als de verwachting van professoren sociologie Zygmunt Bauman en Richard Sennett uitkomt dat structuren van organisaties steeds minder vast worden en organisaties samenwerkingsverbanden worden die duren zolang een doel nog niet is behaald.³

*'Een goed functionerend team kan meer tot stand brengen dan individuen ooit in hun eentje zouden kunnen. Dat is de kracht van teamwork.'*⁴

Patrick Lencioni

Organisaties waar de teamspirit hoog is, zijn sterk concurrerend,⁵ mede omdat mensen deze organisaties beschouwen als geweldige plekken om te werken. Het zijn organisaties die blijvend investeren in het bouwen aan onderlinge relaties gebaseerd op vertrouwen, trots en plezier vanuit een duidelijke visie waar de organisatie naartoe gaat en hoe daar te komen (kernovertuiging).⁶ Het gevolg is dat daar goed wordt samengewerkt en dat het doel effectiever en/of efficiënter wordt behaald. Onderzoek toont aan dat goed samenwerkende teams sneller innoveren, fouten eerder zien en in staat zijn om betere oplossingen te bedenken. Daarnaast zijn medewerkers gelukkiger in hun werk als ze veel samenwerken. Hierdoor presteren ze ook aantoonbaar beter.⁷ Dat leidt weer tot minder uitval en verspilling, lagere recruitmentkosten, minder verzuim en minder verloop.

Leidinggevenden en deskundigen zijn het erover eens dat teamspirit ontstaat wanneer voor de medewerkers helder is wat het gezamenlijke doel is en wanneer sprake is van openheid, gelijkwaardigheid en positieve groepsdynamiek.

155

6.1 Helderheid over wat verwacht wordt

Voor een goede teamspirit is duidelijkheid over wat er van de mensen verwacht wordt cruciaal. Dat begint bij helderheid over de koers van het bedrijf: wat wil het voor anderen betekenen en hoe wil het dat bereiken? Die betekenis moet in de ogen van de medewerkers waardevol zijn. Want zoals hoogleraar humanresourcemanagement en leiderschapsontwikkeling Manfred Kets de Vries het zegt: 'Mensen werken voor geld, maar ze zijn bereid te sterven voor de goede zaak.' Als leidinggevende moet je daarom niet (te veel) uitleggen hoe iets moet gebeuren, maar vooral waarom iets moet gebeuren.⁸ Hoe eerder in een team gedeelde opvattingen bestaan over hoe te handelen, hoe effectiever het team op de lange termijn is.⁹

'Duidelijkheid maakt iemand een goede leider. Alle medewerkers weten waar het bedrijf naartoe gaat. De strategie moet helder zijn, in jip-en-janneketaal.'

Govert Hamers, CEO Vanderlande, beste werkgever 2016
categorie Profit > 1000 medewerkers

Helderheid over de koers

Voor het helder maken van de koers wordt vaak een interne communicatiefunctionaris aangesteld of zelfs een interne communicatieafdeling in het leven geroepen. Hoe belangrijk ik interne communicatie ook vind, het is niet zaligmakend. Helderheid zit namelijk in woord én daad. Alle handelingen van de organisatie en van het management moeten in lijn zijn met de koers. Want mensen hebben een haarfijne sensor voor zaken die niet consistent zijn en dat gaat ten koste van de motivatie en teamspirit.

156

Kijk bijvoorbeeld eens kritisch naar de arbeidsvoorwaarden: zijn die in lijn met de koers en met elkaar? Als je wilt dat businessunits samenwerken, moet het bonussysteem dat ondersteunen. Als je wilt dat mensen zich ontwikkelen, moet je hen uitdagen en de gelegenheid geven te leren en te proberen. Als je wilt dat medewerkers zich dienend opstellen, moet je hun functioneren niet belonen op basis van een ranking. Ranking roept namelijk competitief gedrag op: wie is beter dan de anderen? Terwijl je wilt dat het team in zijn geheel beter wordt. Bovendien is het oneerlijk naar de mensen die van nature dienend zijn. Zij hebben namelijk de neiging zichzelf weg te cijferen, met als gevolg dat zij individueel misschien niet de hoogste scores halen, maar eraan bijdragen dat het collectief beter presteert. Individuele prestatiebonussen werken dan averechts. Zorg er trouwens voor dat je deze dienende mensen helpt hun grenzen te bewaken. Anders gaat zich dat een keer wreken in de vorm van burn-out of het vertrek van deze waardevolle en noodzakelijke medewerkers.

Een ander voorbeeld van het onbewust versterken of ondermijnen van de strategie geeft Bas van der Veldt: de parkeerplaatsen voor de directie bij de entree. ‘Eigenlijk zegt de directie daarmee: “Ik ben belangrijker, het gaat om mij.” Logisch dat je dan een cultuur kweekt van eigen belang voorop.’ Wees daarom alert op dit soort onbewuste, ondermijnende signalen die uit kunnen gaan van de regels, structuren en processen. Daarnaast is het gedrag van jou als leidinggevende bepalend voor het gedrag van de medewerkers. Het is zo simpel: doe zoals jij wilt dat je team doet. En ga ervan uit dat juist individualistisch gedrag eerder geïmiteerd lijkt te worden dan gedrag dat bijdraagt aan het collectief.

Neem je merkprofiel als leidraad. Stel, je hebt daarin de waarde ‘energiek’ opgenomen, dan moeten je medewerkers ook energiek zijn. Je kunt dan in het personeelsmagazine een artikel opnemen over een gezonde levensstijl, je kunt ook een gezonde levensstijl faciliteren door naast het voor de hand liggende sportschoolabonnement de vergadertafels te vervangen door statafels en de echt ongezonde dingen van het menu in het bedrijfsrestaurant te schrappen. Maak het vooral ook leuk.

157

Helderheid over taken

Helderheid over het doel van het team en de taken van de individuele teamleden is volgens Tuckman¹⁰ nodig in de eerste van de vijf fasen van het proces om als groep uit te groeien tot een optimaal functionerend team:

1. **Forming – oriëntatiefase.** Er is wel een groep individuen maar nog geen groeps- of teamgevoel. Individuele posities en rollen zijn nog niet ingenomen. Groepsleden nemen een afwachtende houding aan en hebben behoefte aan richting (koers/opdracht) en leiderschap (wie stuurt?).
2. **Storming – matchfase.** In deze fase proberen de groepsleden hun positie in de groep in te nemen. Dit proces leidt vaak tot strijd als de ideeën van de groepsleden op gespannen voet

met elkaar staan. Maar ook: wie heeft het hier voor het zeggen? Informeel en georganiseerd leiderschap.

3. **Norming – normeringfase.** Groepsleden komen dichter tot elkaar. Afspraken, regels en methoden van samenwerking worden bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden gedeeld en vastgelegd. Het ontstaan van een meer volwassen wijze van samenwerken op relatie en taak.
4. **Performing – prestatiefase.** Er is nu sprake van een team. Teamleden vullen elkaar aan en er wordt samengewerkt aan het gemeenschappelijke teamdoel. Het team is in staat zelfstandig te werken en mogelijke problemen te bespreken.
5. **Adjourning – afscheidfase.** Het team wordt opgeheven, verandert van samenstelling of de teamopdracht verandert waardoor er andere kwaliteiten en competenties worden gevraagd. Het team wordt weer een groep en vervalt in een van de vorige fasen.¹¹

158

Volgens Tuckman moet iedere leidinggevende helder kunnen verwoorden wat hij van zijn team verwacht in het verlengde van de koers van de organisatie. Het team verwacht dat op zijn beurt van de leidinggevende.

‘Een goede leider is helder. Als mensen dingen aan je vragen en je bent niet van plan “ja” te zeggen, reageer dan niet met: “Ik moet er nog even over nadenken.” Dan schep je valse verwachtingen.’

Ben de Koning, directeur Frankelandgroep

Om helder te verwoorden wat je van je team verwacht, gebruik je consistente gemeenschappelijke taal met herkenbare woorden, begrippen en formuleringen. Het betrekken van het team bij de formulering van wat verwacht wordt, versterkt de helderheid. Enerzijds omdat zij de inhoud mede hebben bepaald en anderzijds omdat zij hun eigen taalgebruik hierin herkennen.

In het geval van mijn bureau verwachten we dat de partners alert zijn op inconsistenties, ad rem kunnen reageren op suggesties, slimme verbanden leggen en ook een beetje gevat zijn. We hadden eerst ‘slim’ als een van onze DNA-kenmerken benoemd, maar door met elkaar te bespreken wat we precies bedoelen, bleek ‘scherpzinnig’ beter. Daar werden wij blijer van.

6.2 Openheid door vertrouwen

Openheid en helderheid liggen in elkaars verlengde, maar zijn niet hetzelfde. Helderheid gaat over duidelijkheid. Openheid gaat erover dat alles bespreekbaar is, zowel positieve als negatieve bevindingen. Wanneer er sprake is van openheid, geven mensen hun eigen visie op bepaalde keuzes of situaties. Daar wordt de organisatie sterker van. Heel simpel: als je intern niet luistert naar kritische noten, krijg je die extern als een boemrang met vergroot effect terug. Intern ook trouwens. De motivatie van je medewerkers neemt af als je in hun ogen domme dingen doet.

159

‘Ik zoek mensen die durven zeggen: “Hé Marinus, wat doe je nou?”’

Marinus Schroevers, directeur ZLM Verzekeringen, Beste
Werkgever van Nederland 2016

Het is mijn ervaring dat bevlogen en betrokken medewerkers vaak briljante inzichten en ideeën hebben, juist omdat ze dagelijks in de praktijk ervaren hoe de beslissingen van het management uitpakken én zich kunnen inleven in de klant. Door hun meesterschap zien ze hoe het beter kan. Als je niet naar deze ideeën luistert, laat je gouden kansen onbenut en zal deze bron uiteindelijk opdrogen. Iedereen houdt namelijk op een gegeven moment zijn mond als er toch niet naar hem geluisterd wordt. Let wel: luisteren is niet hetzelfde als opvolgen. Luisteren betekent

dat je de input meeneemt en weegt om vervolgens tot een beslissing te komen. Het kan zijn dat die beslissing niet helemaal aansluit op de input. Wees dan helder en open waarom dat zo is.

Naast openheid over inhoud is het ook belangrijk open te zijn over persoonlijke zaken of emoties. Dat leidt tot meer onderlinge binding, begrip en acceptatie. Het maakt je menselijk en je laat zien dat het oké is om jezelf te zijn. Want mensen willen geaccepteerd worden om wie ze zijn met al hun kwetsbaarheden.¹² Doordat jij het voorbeeld geeft, geef je ruimte aan acceptatie van de teamleden. Het woord 'acceptatie' is een bewuste keuze. Ik volg daarin het advies van corporate antropologe Jitske Kramer om het begrip 'tolerantie' niet meer te tolereren. 'Tolerantie' gaat namelijk over het door de vingers zien van de werkelijkheid. Maar daarmee kijk je er niet echt naar. In het woordenboek wordt 'tolerantie' omschreven als het vermogen om iets te verdragen, om iets of iemand te dulden, een toegestane afwijking.¹³ Terwijl die afwijking juist een inspiratiebron kan zijn voor vernieuwing.

Patrick Lencioni, een van de grote denkers over succesvolle teams, stelt dat vertrouwen noodzakelijk is om een goed functionerend team te hebben. Vertrouwen is namelijk de basis voor openheid. En openheid is nodig omdat de teamleden van elkaar afhankelijk zijn om het gemeenschappelijke doel te bereiken.¹⁴ Je hebt hierin als leidinggevende een cruciale rol. Als je als leidinggevende bijvoorbeeld onzeker bent over je leiderschapsstijl, loop je het risico dat je gaat micromanagen, dat je voortdurend controleert of mensen hun werk wel op de juiste manier doen, dat je boos reageert op kritiek en slecht nieuws. Dit kan worden opgevat als een gebrek aan vertrouwen in het team. Het gevolg is dat niemand meer zijn nek durft uit te steken om kritische noten te plaatsen, medewerkers worden ongelukkig en presteren minder. Precies wat je niet wilde.¹⁵ Als leidinggevende moet je dus kritisch naar jezelf kunnen kijken en je bewust worden van je eigen patronen.

Je kunt heel simpel vaststellen of er in jouw organisatie voldoende vertrouwen is. Doen mensen tijdens bijeenkomsten hun mond open, stellen ze vragen, doen ze opbouwende suggesties? Zijn er tijdens teamoverleggen levendige discussies?¹⁶ Is er onvoldoende vertrouwen, dan wordt er in de wandelgangen geroddeld, meestal met mensen die dezelfde mening hebben. Dat bevestigt en versterkt hun opvattingen. Het kan ertoe leiden dat mensen zich terugtrekken en niet meer meedoen.¹⁷

Kwetsbaarheid

Vertrouwen ontstaat volgens Lencioni alleen door voldoende kwetsbaarheid van de leidinggevende en de teamleden: 'Als een leider zich niet open durft op te stellen, niet om hulp vraagt of gemaakte fouten verdoezelt, is het bijzonder lastig om vertrouwen op te bouwen. Vertrouwen creëren is het lastigste gedeelte van teamontwikkeling. Dat gaat echt niet vanzelf en kun je ook niet opeisen. Het kost tijd, inspanning en doorzettingsvermogen.'

161

Het woord 'kwetsbaarheid' roept associaties op met bereidheid om pijn te ondergaan: iemand mag jou kwetsen. Nou, liever niet. Dank je wel. Het rare is dat het juist andersom is. Voor mijn vijftigste verjaardag gaf een goede vriend mij het boek *De kracht van imperfectie*, het vervolg op *De kracht van kwetsbaarheid*, van Brené Brown. Ik ben daarna gaan oefenen met me kwetsbaar opstellen in werksituaties. Dat is doodeng en ik moest af en toe echt even slikken voor ik in het diepe sprong met een brok in mijn keel en een knoop in mijn maag. Maar wat blijkt? Mensen zijn juist heel begripvol, gaan meedenken over oplossingen, complimenteren mij met mijn openheid. En inderdaad, het maakte dat ik me heel sterk voelde, juist op die momenten dat ik me kwetsbaar opstelde. Je hoeft namelijk ook niet te doen alsof je alles onder controle hebt, alsof alles fantastisch is. Dat houdt niemand vol. Zeker niet als de stress hoog wordt. Dan gaan mensen ineens om zich heen slaan en

van zich afbijten, met alle oordelen (en veroordelingen) van dien.

Brown¹⁸ stelt dat als je je als leidinggevende kwetsbaar opstelt, dat leidt tot empathie, vertrouwen, innovatie, creativiteit, inclusiviteit, moeilijke gesprekken, feedback, oplossingen en ethische besluiten: 'Kwetsbaarheid op het werk is de bron voor de echt belangrijke dingen: empathie, vertrouwen, innovatie. Geen kwetsbaarheid, geen creativiteit. Geen tolerantie voor mislukkingen, geen innovatie. Zo eenvoudig is het. Als je niet bereid bent om te falen, kun je niet innoveren. Als je niet bereid bent om een kwetsbare cultuur op te bouwen, kun je niet creëren. We moeten in staat zijn om moed te kiezen boven comfort. En dus ja, je gaat veel fouten maken, en ja, het zal ongemakkelijk zijn. Dat is hoe we vooruitkomen. Moedige leiders zwijgen nooit over de moeilijke dingen.'

162 Een opdrachtgever had mijn bureau gevraagd om de productiviteit van de zelfsturende teams te verbeteren. We ontdekten dat de vorm die zij daarvoor sinds een klein jaar hanteerden, niet paste bij de talenten van de teams. Ons advies was om de vorm te wijzigen. Maar hoe moest de leidinggevende dit 'verkoppen' zo snel na de invoering van de werkwijze zonder dat dit zou worden gezien als zwak en zwalkend leiderschap? In plaats van de invalshoek 'we zijn goed op weg, maar sturen bij' raadden wij de leider aan om zich kwetsbaar op te stellen en toe te geven dat de gekozen werkvorm niet geschikt bleek. Dit creëerde juist draagvlak en hulp van het team om de nieuwe verandering te realiseren. Hulp vragen was namelijk juist een van de issues waardoor de productiviteit te laag was.

Om een open cultuur te creëren, zul je dus zelf het goede voorbeeld moeten geven en je kwetsbaar opstellen. Daarnaast moet je kritisch kijken naar de gewoonten, gebruiken en gedragingen en openheid faciliteren. Kijk bijvoorbeeld ook eens naar de sollicitatiecriteria: worden diegenen geselecteerd die met een onrealistisch zelfbeeld zelfverzekerdheid uitstralen of de

realisten die durven aan te geven dat ze sommige dingen niet weten of nog niet kunnen? En vier je fouten, geef het toe als je er even doorheen zit, vraag om hulp als je er even niet alleen uitkomt en toon je ontroering.¹⁹

Eerlijk & fair

Manieren om aan vertrouwen te werken, zijn: verwachtingen duidelijk maken, mensen de verantwoordelijkheid en vrijheid geven om het werk in te delen, mogelijkheden tot ontwikkeling bieden, een goede balans tussen werk en privé aanmoedigen, vragen om suggesties en feedback over beslissingen die betrekking hebben op het werk en daar ook iets mee doen, eerlijke vergoeding geven, alle medewerkers eerlijk behandelen, en erkenning geven voor hun werk.²⁰ Maar eerlijkheid is een subjectief begrip. In onze cultuur vinden we het eerlijk als iedereen gelijk behandeld wordt. Maar is dat écht eerlijk als mensen en situaties verschillend zijn? Stel, een medewerker vraagt een dag vrij om zijn oma naar het ziekenhuis te brengen. Dat vind je vast prima. Maar wat als die collega de afgelopen maanden al vijf keer een extra dag vrij heeft gevraagd? Is het dan nog steeds eerlijk?

163

Integriteit

Een andere voorwaarde voor vertrouwen die ook vaak genoemd wordt, is werkethos of integriteit, en dan vaak in een negatief daglicht: hoe voorkom je dat mensen de kantjes ervanaf lopen of, erger, handelen ten gunste van zichzelf en ten nadele van anderen? Fraude blijkt vaker voor te komen in organisaties waar de nadruk ligt op het leveren van prestaties. Los van het feit dat prestatiebonussen aantoonbaar niet tot betere prestaties leiden,²¹ voelen mensen daar grote druk om de gestelde doelen te halen – maakt niet uit hoe. Kwaliteit wordt namelijk maar zelden meegeteld. Kijk dus hoe dat in jouw organisatie ligt.

Andere factoren die een slecht werkethos in de hand werken,

zijn geen ruimte om fouten te maken, grote verschillen in beloning tussen top en werkvloer en weggijken als dingen niet goed gaan.²² Logisch dus dat gedragscodes niet werken. Je kunt beter accepteren dat er nu eenmaal mensen zijn die de kantjes ervan af lopen en als je de juiste mensen en een relevante kernovertuiging hebt, kun je vertrouwen op het 'zelfreinigende vermogen van de organisatie', zoals Obama dat noemt, waarmee hij bedoelt dat de collega's diegene corrigeren.

'Stop met regels. Geef medewerkers maximaal vertrouwen, vrijheid en dus verantwoordelijkheid. Regels maken harteloos en hersendood.'

Bas van der Veldt, CEO AFAS

164

Naast gedragscodes worden vaak ook allerlei controles, sancties en beloningen ingevoerd. Maar wat blijkt? Werknemers gaan zich niet ethischer gedragen als een baas extra controles en sancties invoert, stelt sociaal psycholoog Naomi Ellemers. De meeste mensen willen het goede, ze vinden ethisch gedrag op het werk belangrijk. Op de lange termijn levert een ethisch werkklimaat betere prestaties op. Je krijgt gemotiveerde medewerkers, de klanttevredenheid groeit, met alle concurrentievoordelen van dien, en het levert maatschappelijke waardering op. Maar het moet wel menens zijn. Zodra de top zijn eigen regels overtreedt, werkt het niet meer. Dreigen met sancties en extra controles werkt averechts. Het maakt mensen bang om fouten te maken en om fouten toe te geven. Ze durven niet met collega's te overleggen over lastige beslissingen. Mensen voelen een gebrek aan vertrouwen en dat ondermijnt hun bereidheid zich aan de regels te houden. Het weerhoudt mensen ervan zich kwetsbaar op te stellen. En al die controles houden de mensen van hun eigenlijke werk af.

Kortom: geef mensen vertrouwen, dan creëer je vertrouwen.

6.3 Iedereen is gelijkwaardig

Binnen een organisatie met een positieve teamspirit waar iedereen zich als één man inzet voor de klant, is iedereen even waardevol, even belangrijk voor de organisatie. Dat is een mentaliteit die zich ook naar anderen buiten de organisatie vertaalt. Heerst er een positieve teamspirit, dan is iedereen ervan doordrongen dat alle medewerkers iets relevants inbrengen: wijsheid, creativiteit, netwerk, achtergrond, handigheid, kennis, aandacht, nuancering, waarschuwing. Bovendien, het kan toch niet waar zijn dat iemand niets toevoegt? Waarom werkt hij dan bij jou? Dus sta stil bij welke waarde iemand inbrengt. Dan zie je vanzelf dat het dom zou zijn om die waarde niet te benutten. Dat kan betekenen dat je anders met functies of de organisatiestructuur moet omgaan, meer rekening houdend met talenten naast het vakgebied.

165

'Vanaf de start hadden we direct door wat de voordelen zijn van een zo divers mogelijk bedrijf. Het grootse voordeel? De creativiteit is veel groter. Niet zo vreemd, al die verschillende mensen in jouw team kijken ieder op een totaal andere manier naar zaken. Vanuit hun belevingswereld en ervaring. Daar kun je als bedrijf ontzettend veel mee. Maar dan moet je wel willen luisteren naar je medewerkers. Wat is hun verhaal, hun visie? Doe daar iets mee!'

Dax Dasilva, Lightspeed²³

Diversiteit een must

Gelijkwaardigheid betekent niet dat iedereen hetzelfde is, hoewel de neiging van nature groot is om ons te richten op mensen die op ons lijken. De meeste mensen luisteren bij voorkeur naar mensen die hetzelfde zijn als zij, die dezelfde mening hebben. Maar dat leidt tot een monocultuur. Terwijl groei en creativiteit juist ontstaan wanneer andere invalshoeken, andere visies en

Teamspirit

ideeën worden meegewogen. Het is dus belangrijk dat je ook de mensen met een minder grote mond hoort. Zij kunnen zomaar een beter idee hebben dan de mensen die het hardst roepen.

Diversiteit is dus nodig voor groei en werkplezier. Ook omdat jouw klanten even divers zijn en wil je hen echt begrijpen (klantperspectief), dan is het logisch dat je team een representatieve vertegenwoordiging van de markt is. Het gaat om diversiteit op allerlei vlakken. Het eerste waar je waarschijnlijk aan denkt, is gender en culturele achtergrond. De paradox is dat diversiteit ook stereotypering met zich meebrengt. Mannen zouden competitiever zijn en vrouwen zouden zorgzamer zijn, mensen uit oosterse culturen zouden dienend zijn en mensen uit zuidelijke culturen socialer. Mensen die mij kennen, weten dat ik een bloedhekel heb aan dit soort stereotyperingen. Ik herken mezelf er niet in, mijn partner niet en mijn zakelijke relaties ook niet. Het gaat mij om het individu en diens unieke eigenschappen en talenten. Daarom sta ik achter de opvatting van de SER dat een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen (fiftyfifty) en van mensen met een niet-westerse en westerse achtergrond in de top van het bedrijfsleven en in de samenleving het nieuwe normaal moet worden. Op die manier wordt talent beter benut, worden vernieuwing en creativiteit gestimuleerd en wordt de sociale cohesie vergroot. Dit past bij een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen gelijkwaardig is.²⁴

166

*Teams lossen problemen sneller op als ze cognitief diverser zijn.*²⁵

Alison Reynolds en David Lewis, auteurs *The Qi Effect*

Je kunt bijdragen aan de diversiteit door te zorgen voor diversiteit in persoonlijkheid, talent, gedrag, manier van informatieverwerking en manier waarop tot beslissingen wordt gekomen. Dat is namelijk objectief te beoordelen aan de hand van gedrags- en persoonlijkheidsmodellen zoals Belbin, Insights of Management Drives, die de verschillen in karakters en gedragingen in

kaart brengen. In hoofdstuk 3 gebruikten we deze methodieken al om het DNA van de organisatie te typeren. Met deze modellen creëer je bovendien meer onderling begrip. Maar zorg dat dit geen nieuwe stereotyperingen creëert. Dan voelen mensen zich in een hokje gestopt en dat belemmert de openheid. Benadruk vooral dat alle ‘types’ nodig zijn.

Maak daarbij je teams niet te groot. Ik zou zeggen: niet meer dan tien mensen. Bij te grote teams ontstaat het risico dat er binnen het team subgroepjes ontstaan met eigen opvattingen terwijl je juist één gedeelde kernovertuiging wilt. Als leidinggevende moet je steeds de verbinding tussen de teamleden maken door over elkaars verschillen te praten, daar open over te zijn en die te waarderen. Laat juist mensen met elkaar samenwerken die van elkaar verschillen. Dat betekent dat je je bewust moet zijn van het gedrag van de teamleden: wie bepaalt wat de norm is, worden er mensen buitengesloten?²⁶ Verschillen zullen hoe dan ook tot conflicten leiden. En dat is goed nieuws. Het betekent dat mensen bevlogen zijn, ergens voor staan en ideeën hebben en die ook te durven te uiten.

167

Constructieve conflicten

In het voorjaar van 2019 hebben mijn compagnon en ik drie nieuwe potentiële partners aangetrokken. In het hele wervingsproces hadden we zorgvuldig gekeken naar overeenstemming in centrale basishouding en kernovertuiging en juist diversiteit in expertise, karakter en denkprocessen. Al snel ontstonden er irritaties en frustraties. We hadden weliswaar het doel helder, maar nog geen gezamenlijk systeem ontwikkeld hoe we dat doel gingen bereiken. Bovendien had ieder teamlid een eigen nuancering van de centrale basishouding. Doordat er openheid en vertrouwen in het team heersten, voelden de teamleden zich veilig om zich te uiten: vragen stellen, meningen geven, eigen normen en werkprocessen inbrengen. Eindeloze discussies. Ik wilde gewoon aan het werk. Tot ik me realiseerde dat we dit pro-

ces nodig hadden. We creëerden een eigen taal, kregen helderder wat we nou precies voor ogen hadden, en wat dat dan betekende. We gingen dus in het model van Tuckman over de teamontwikkelingsfasen van de storming-fase naar de norming-fase.

Die wrijving is nodig. Mits je blijft luisteren naar elkaar, blijft onderzoeken wat de ander precies bedoelt, uitgaat van de goede intenties en meerwaarde van de ander en je bewust bent van je eigen (vaste) patronen. In dit voorbeeld was er nog geen echt conflict omdat sprake was van eenzelfde kernovertuiging. Maar wat als teamleden radicaal van mening verschillen, zoals bij het accountantskantoor dat mijn bureau had gevraagd om hen te ondersteunen bij de rebranding? Al snel bleek dat de partners elk een geheel eigen kernovertuiging hadden over hoe zij ten diepste vonden dat de klant het best geholpen was. Maar verschillende kernovertuigingen kunnen nooit tot één merkidentiteit leiden. Ieder van de zes partners was zo overtuigd van zijn eigen gelijk – een kenmerk van een kernovertuiging – dat zij niet meer openstonden voor elkaars meerwaarde en elkaar gingen saboteren. Het team is dan ook met veel gedoe uit elkaar gegaan, waarbij eigenlijk alle partijen – de partners, de medewerkers, de klanten – verliezers waren. Had dit voorkomen kunnen worden? Misschien. Als ze de eerste stap, het definiëren van het gezamenlijke doel, niet hadden overgeslagen. Maar waarschijnlijker is dat er vanaf het begin van hun samenwerking onvoldoende onderling vertrouwen was.

Conflicten zijn constructief als je ze ziet als onderdeel van de samenwerking en als bewijs van gedeelde passie. Dan kun je elk conflict ervaren als een waardevol leertraject dat helpt om nog duidelijker te bepalen waar je als organisatie of als leidinggevende voor staat. Zo voorkom je dat een conflict escaleert. Want de-escaleren is lastig; er gaan allerlei andere zaken meespelen, vaak vanuit emoties, waardoor het ontrafelen ervan steeds ingewikkelder wordt en openheid en vertrouwen steeds verder wegzakken. Uiteindelijk zul je dan ingrijpende maatregelen moeten

nemen. Wanneer je moet overgaan van je rol als ‘bemiddelaar’ naar ‘beslissers’ is moeilijk te bepalen.²⁷ Maar beter te vroeg dan te laat.

Waardering van de beslissers

Elk team heeft een leider nodig, iemand die uiteindelijk beslist. Ook bij de zelfsturende teams. Soms officieus, soms officieel, wat niet wil zeggen dat die laatste meer waard is. Het is een andere rol die net zo nodig is als de rol van de teamleden. Maar hoe zit het dan met de beloning van leiders die soms verre van gelijk is aan die van de gemiddelde medewerker? We zagen al eerder dat grote verschillen in beloning een negatieve impact hebben op het vertrouwen. Er is ook eigenlijk geen goed verhaal voor, ook niet bij de bedrijven waar dit gebeurt. Argumenten dat de leider waardevol is voor de samenleving en het risico loopt van vandaag op morgen op non-actief te worden gesteld, zijn (nog) niet doorgerekend. En zelfs als je meeweegt dat het salaris van de gemiddelde medewerker extreem laag is doordat de organisatie bijvoorbeeld veel werknemers heeft in lagelonenlanden, dan nog is er geen argument voor het grote verschil. Sterker nog, het blijkt dat managers eigenlijk niet eens beter presteren bij een salaris boven de zes ton.²⁸

169

6.4 Positieve teamdynamiek

Elk team heeft automatisch ook een dynamiek: wat zijn de onderlinge verhoudingen, hoe wordt er samengewerkt, welke regels gelden er, welke ruimte is er om jezelf te zijn? Groepsdynamiek is ongelooflijk sterk. Bijna iedereen gaat mee in het gedrag van de groep, ook degene die zich niet helemaal in het gedrag van de groep kan vinden.²⁹ De groepsdynamiek heeft gevolgen voor het resultaat. Goed presterende teams hebben bijna altijd een sterke en positieve teamdynamiek. Wanneer mensen elkaar begrijpen, respecteren en, als het even kan, leuk vinden, verbe-

tert hun prestatie aanzienlijk. Dan zijn mensen van nature geneigd om elkaar te helpen en hun teamleden niet te laten zitten.³⁰

'Vrolijkheid en plezier zijn absolute randvoorwaarden voor succes.'

Ben de Koning, directeur Frankelandgroep

Succes en plezier

Kets de Vries ziet medewerkers die plezier hebben in hun werk als een van de kenmerken van succesvolle organisaties. Binnen deze organisaties is namelijk sprake van een gevoel van zingeving en ruimte om zelf te bepalen hoe het werk gedaan mag worden. Dat levert een creatieve, dynamische en productieve omgeving en mensen die er plezier in hebben om in zo'n omgeving te werken. Dat geeft hun een gevoel van trots. Ze werken graag samen, omdat ze ervaren dat het niet alleen efficiënter is om in een goed functionerend team te werken, maar ook leuker.³¹ Een mooie uitspraak van een leider die ik interviewde over succes, is: 'Niets zo succesvol als succes.' Daarmee bedoelde hij dat succes bijdraagt aan plezier en dat plezier vervolgens weer bijdraagt aan succes, omdat plezier leidt tot energie, vrolijkheid, kameraadschap en creativiteit. Succes en plezier zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In het verlengde hiervan ligt de aandacht voor werkgeluk: gelukkige medewerkers zijn gezonder, blijven langer en zijn productiever. De vraag is natuurlijk in hoeverre een organisatie kan bijdragen aan het geluk van haar medewerkers. Studies bevestigen dat maar ten dele. Geluk hangt namelijk onder andere af van iemands leefomstandigheden en mentale en emotionele vermogens om te leven. Als organisatie kun je wel het gevoel van voldoening stimuleren dat voortkomt uit het bijdragen aan een betere wereld,³² en dat kun je zelfs letterlijk nemen. Het blijkt dat organisaties die zich inzetten voor een goed doel ge-

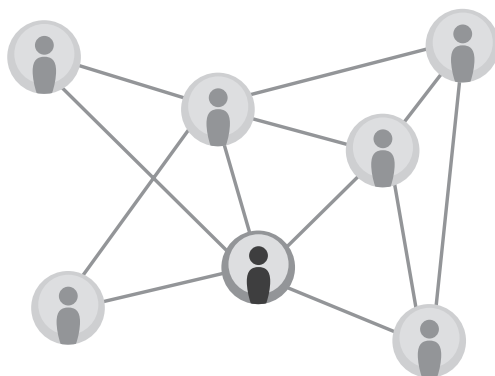
lukkigere medewerkers hebben. Dus kies een goed doel waaraan de organisatie zich verbindt. Dat moet uiteraard passen bij je merkidentiteit. En maak het persoonlijk. Kijk of jouw mensen de mensen achter dit goede doel kunnen leren kennen. Wij adviseerden een bureau dat 'ocean' in de naam heeft. Het bureau vindt het belangrijk dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt, zijn steentje bijdraagt aan een beter leefklimaat. Dan is het logisch dat zij een doel kiezen dat zich inzet voor schone oceanen.

Verbindingen tussen teamleden

Maar ook als er plezier is, moet je als leidinggevende alert blijven op het waarom van het gedrag. Want uiteindelijk is alleen het gedrag zichtbaar en dat is slechts het topje van de ijsberg van wat zich werkelijk afspeelt in een team. Luister daarom niet te veel naar één teamlid maar heb vooral oog en oor voor de effecten van dat ene teamlid op de andere teamleden. Als je wilt begrijpen wat er tussen twee mensen speelt, moet je je op het hele team richten en op de relaties binnen het systeem.³³

171

Met Sometics³⁴ kun je de verbindingen en relaties in een groep zichtbaar maken. Aan de hand van vragen als 'met wie werk je graag?', 'voel je je wel eens buitengesloten?', 'wie geeft jou wel eens een slecht gevoel?' en 'met wie lunch je het liefst?'



brengt het letterlijk in kaart wie veel relaties heeft, wie niet, wie met wie contact heeft, en dus ook wie het team op een positieve en op een negatieve manier beïnvloeden. Dan kun je daar vervolgens op sturen, zeker als je dit combineert met de persoonlijkheidstypes.

Spelen

In hoofdstuk 5 zagen we al dat je er goed aan doet aan om te zorgen dat de teamleden elkaar begrijpen, respecteren en leuk vinden. Maak daarvoor gebruik van de principes van het samen spelen van spelletjes. Bijna iedereen vindt dat leuk, de mensen leren elkaar kennen én er is een gedeelde ervaring die de onderlinge band versterkt. Bijna iedereen speelt ook spelletjes, soms zelfs ongemerkt. Ik mag bijvoorbeeld graag woorden maken van kentekenplaten, mijn partner vindt het leuk om *six word stories* te maken, een vriendin vindt het leuk om de cijfers van haar boardcomputer in de auto in een bepaalde stand te krijgen. Je kunt letterlijk spellen beschikbaar stellen zoals een voetbaltafel neerzetten. Je kunt specifieke spellen laten ontwikkelen die gaan over jouw organisatie. Zo hebben wij voor een lokale Rabobank een strategiespel ontwikkeld, geïnspireerd op Trivial Pursuit en ganzenbord, met vragen over de koers, en bonus- en strafkaarten gerelateerd aan de koers.

Maar je kunt ook de slimme, psychologische trucs van games inzetten die maken dat mensen die games graag spelen. Games hebben een helder doel, geven snelle, positieve feedback, er zijn limieten, het is vrijwillig,³⁵ je moet moeite doen om een volgend level te halen, je wilt beter scoren dan anderen.³⁶ Deze mechanismen kun je gebruiken om saai werk leuk te maken, maar ook om de teamdynamiek te versterken of om de missie te leren gebruiken.

Ik ben een groot voorstander van meer plezier. Wij hebben onlangs een Chief Fun Officer benoemd met een klein budget en duidelijke kaders. Maar het is natuurlijk niet het doel op

zich. Het is een signaal dat het goed zit in een team en het startpunt voor betere prestaties. Mits aan de andere eisen is voldaan: een helder doel, openheid en gelijkwaardigheid.

Een positieve teamspirit is de zesde van de acht cruciale organisatiekwaliteiten. Als je tijd, geld en aandacht investeert in het creëren van een positieve teamspirit, leidt dat aantoonbaar tot betere resultaten. Er is geen gedoe. Je medewerkers inspireren en steunen elkaar en het doel van de organisatie. Wat doe jij voor een positieve teamspirit:

- Hoe helder vinden de medewerkers wat van hen wordt verwacht, begrijpen ze dat en vinden ze dat zinvol?
- Hoe open vinden de medewerkers dat ze kunnen zijn? Zijn er opbouwende discussies?
- Heeft iedereen het gevoel dat hij net zo belangrijk is voor het vervullen van het doel als ieder ander?
- Heerst er een positieve teamdynamiek waarin mensen elkaar steunen, aanvullen en misschien een beetje plagen? Is er lol?

Onderzoek hoe de medewerkers dit zien. Afhankelijk van hun oordeel kun je dan actie ondernemen.

7 ONDERNEMERSCHAP

Het lef kansen te benutten om het beter te doen voor de klant

'We verwachten dat je fouten maakt, want de enige die geen fouten maakt, is degene die slaapt.'

Lena Herder, CEO van IKEA Nederland

174 Waar meesterschap gaat over de individuele kwaliteiten en teamspirit over de groepskwaliteiten, gaat ondernemerschap over de kwaliteiten van de organisatie in de context van de omgeving: de markt. Simpel gezegd is ondernemerschap het signaleren van kansen in de markt en daarnaar handelen om op die manier waarde te creëren voor de klant en daarmee voor de organisatie en haar medewerkers.

Het gaat erom dat je voortdurend actief bent om meerwaarde te blijven bieden, dat je voortdurend kritisch bent op je producten, diensten, processen en mensen. Klopt het nog? Bieden we inderdaad (nog) de beste oplossing voor onze klanten? Volgens is er creativiteit nodig om betere oplossingen te verzinnen. En omdat vernieuwen automatisch betekent dat je risico loopt, heb je lef nodig om die nieuwe ideeën te implementeren. Je weet nooit 100 procent zeker of je de investering die je moet doen om die vernieuwing te realiseren terugverdient. De meeste innovaties (85 procent) zijn namelijk niet succesvol.¹ Alleen al die wetenschap verlamt een hoop mensen en organisaties:

waarom zou je eraan beginnen als je toch al weet dat het tot niets leidt?

Het antwoord is: je moet. Als jij het niet doet, doet iemand anders het wel. Als je niet blijft verbeteren, ondermijn je het bestaansrecht van je organisatie. En dat geldt net zo goed voor non-profitorganisaties. Ook als non-profitorganisatie wil je iets voor mens en samenleving betekenen en dat gaat niet zonder te vernieuwen.

Ondernemerschap leidt tot een sterke concurrentiepositie en betere prestaties. Het is dus verstandig om de mate van ondernemerschap in de organisatie te vergroten.² Ondernemerschap is iets van de hele organisatie. Natuurlijk is het management (nog) vaak de beslisser, maar het signaleren en verzinnen van oplossingen komt van de medewerkers. Ik vind het nog steeds fantastisch om te zien hoeveel ideeën er bij de medewerkers leven, soms klein, soms groot, zowel qua inspanning als qua impact. En tegelijkertijd blijf ik me erover verbazen dat die ideeën niet worden uitgedragen of niet worden opgepakt. Daarmee doet een organisatie zichzelf twee keer tekort en misschien wel vaker. Je mist namelijk een kans om te verbeteren én je ondermijnt de motivatie van de medewerkers.

175

Je hebt daarom zowel medewerkers nodig met ondernemerschapskwaliteiten (intrapreneurs) als een cultuur die die ondernemerschapskwaliteiten stimuleert. Als je intrapreneurs de ruimte geeft en faciliteert, bevordert dat het ondernemerschap van de hele organisatie. In Nederland is gemiddeld 11 procent van de werknemers intrapreneur.³ Wil je groeien, dan zul je bij voorkeur een hoger percentage moeten nastreven. Dat kun je meten met behulp van de definities die de Global Entrepreneurship Monitor geeft.

De Global Entrepreneurship Monitor (GEM) is een gevalideerde en op grote schaal uitgevoerde enquête (in 52 landen, onder ruim 150.000 respondenten). Volgens de GEM is iemand een intrapreneur:

- Wanneer iemand in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor zijn of haar belangrijkste werkgever. Hieronder wordt bijvoorbeeld het ontwikkelen of introduceren van nieuwe producten of diensten of het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel, een nieuwe vestiging of dochteronderneming verstaan.
- Bovendien moet deze persoon een leidende rol hebben gehad in ten minste een van de twee fasen van het intrapreneurial proces. Dit zijn de fase van ontwikkeling van een idee en de fase van voorbereiding en implementatie van een nieuwe activiteit. In de fase van ideeontwikkeling gaat het bijvoorbeeld om het actief zoeken naar informatie, het brainstormen over nieuwe activiteiten en het indienen van ideeën bij het management. De fase van voorbereiding en implementatie beslaat onder meer het promoten van ideeën, het voorbereiden van een ondernemingsplan, het verkopen van nieuwe activiteiten, het vinden van financiën en het werven van werknemers.⁴

Wat zijn dan die ondernemerschapskwaliteiten waar intrapreneurs over beschikken en die je in je cultuur moet stimuleren?

1. Ten eerste moeten de medewerker en de organisatie verbeteringsgericht zijn: een drive hebben om het beter te doen.
2. Ten tweede is lef nodig, oftewel vertrouwen in het idee en het eigen kunnen.
3. De derde kwaliteit is verantwoordelijkheid: voelt de mede-

werker zich medeverantwoordelijk voor het welzijn van de organisatie en neemt hij daarom actie?

4. En tot slot vraagt voortdurend vernieuwen ook flexibiliteit, weerbaarheid en aanpassingsvermogen.

7.1 Verbeteringsgerichte mentaliteit

Ondernemerschap begint bij de drive om het beter te willen doen – beter voor de klant, voor de collega, voor zichzelf, voor de organisatie. Verbeteringsgerichtheid is de optelsom van een kritische houding, inlevingsvermogen, nieuwsgierigheid, passie, vakmanschap, creativiteit en een groei-instelling. Het is dus een optelsom van de eigenschappen die eerder zijn genoemd, misschien zelfs wel een tweede natuur om verbeteringen te zien en creatieve oplossingen te bedenken. Maar niet alleen de mensen, inclusief jijzelf, moeten verbeteringsgericht zijn, de organisatie als geheel moet ook verbeteringsgericht zijn.

177

Het valt me elke keer weer op hoe mensen en organisaties elkaar daarin beïnvloeden als zij verschillen in de mate van verbeteringsgerichtheid. Mensen die van nature verbeteringsgericht zijn maar voortdurend van hun collega's of leidinggevende te horen krijgen dat iets niet kan, of dat iets al eens met weinig succes is geprobeerd, of dat het management toch nooit toestemming geeft, of dat het wel heel veel gedoe is, worden steeds minder productief of vertrekken. Dus ook hier snijdt het mes aan twee kanten: als je organisatiecultuur verbeteringsgericht is, blijf je interessant voor klanten én medewerkers.

Strategische vernieuwing

Hoogleraar bedrijfskunde aan de Harvard Business School Michael E. Porter stelt in zijn publicatie *What Is Strategy* ook dat organisaties niet alleen moeten streven naar efficiency en effectiviteit, maar ook focus moeten hebben op strategische vernieuwing door te zorgen dat de juiste vaardigheden in huis zijn én

door deze te stimuleren en faciliteren in woord en daad. Dat levert betere resultaten op en maakt dat je op lange termijn onderscheidend blijft.⁵

De meeste mensen denken bij vernieuwing of innovatie aan nieuwe producten. Maar strategische vernieuwing moet je ook najagen voor de processen, samenwerking, distributie, sturing of klantcontact. Er zijn verschillende gradaties in innovatie.

1 Ontwrichtende innovaties

Wanneer mensen het hebben over innovatie, bedoelen zij vaak ontwrichtende innovatie. Dit zijn vernieuwingen die conventies en heersende opvattingen doorbreken en wel op zo'n manier dat het impact heeft op onze manier van doen of op de bestaande business. Mobiel internet is daar een goed voorbeeld van, of 3D-printing. Ontwrichtende innovaties komen in de praktijk eigenlijk maar zelden voor en dan vooral van nieuwkomers op de markt.

178

2 Versterkende innovatie

De meeste innovaties zijn niet ontwrichtend⁶ maar versterkend: stapsgewijs productiemethoden, producten en diensten verbeteren.⁷ Denk aan mobiele telefoons die waterproof zijn, het telefoontje van de Coolblue-bezorger een halfuur voor levering of smartwatches die het verzamelen van de online bestelde producten versnellen. Soms is het niet meteen duidelijk of iets een versterkende of ontwrichtende innovatie is. Neem de e-bike. In de kern is het een bestaand product (fiets) met een toevoeging (accu). Maar er zijn heel nieuwe markten ontstaan, in een andere prijsklasse en met nieuwe aanhakers, zoals mobiele onderhoudsservices. Een 'gewone' fietsproducent die hier niet op inspeelt, verliest zijn positie. De e-bike is dus wel degelijk een ontwrichtende innovatie omdat hij impact heeft op het businessmodel dat gangbaar was in de markt.

3 *Adaptieve innovatie*

Ik vind het belangrijk om adaptieve innovatie apart toe te voegen, hoewel het eigenlijk een vorm is van versterkende innovatie. Met adaptieve innovatie bedoel ik vernieuwingen die geïnspireerd zijn op concepten buiten de eigen organisatie maar die, met of zonder kleine aanpassing, voor de eigen organisatie nieuw zijn. Oftewel: beter goed gejat dan slecht bedacht. Door naar andere sectoren te kijken doe je veel inspiratie op voor vernieuwingen – denk aan verkeerslichten met aftelfunctie zoals gebruikelijk in de racesport, of marketing as a service geïnspireerd op software as a service of het leasen van spijkerbroeken.

‘Creativiteit is een vorm van elegant stelen.’

T.S. Eliot

Innovatie in de praktijk

179

Voor de beeldvorming: 93 procent van de bedrijven wil innoveren, 20 procent doet dat ook daadwerkelijk.⁷ De rest laat zich door van alles weerhouden: het moet niet té ontwrichtend zijn, niet té riskant, niet té ingewikkeld, niet té duur, niet té gek. De klant vraagt er niet letterlijk om, de investeerders willen direct resultaat zien. Eigenlijk vinden ze dat hun bestaande oplossing perfect is. Dit maakt dat zij de potentie van innovaties van anderen niet zien.⁸ Dit is de praktijk. Je moet echt van goeden huize komen om mensen mee te krijgen in iets nieuws. Een bepaalde mate van extraversie is dan wel handig.⁹

Wat kun je doen om de innovatieve ideeën toch te realiseren, ervan uitgaande dat die ideeën er zijn en de collega-beslissers het belang zien van verbetering? Denk buiten de bestaande kaders. Richt een aparte unit op met mensen die in het idee geloven en die zich niet aan de bestaande processen hoeven te houden, zoek andere toepassingen en markten, vind gelijkgestemde partners, stel leerplannen op in plaats van uitvoeringsplan-

nen, begin klein, vind opinieleiders die je idee zien zitten en het uitdragen.

Een mooie anekdote in dit kader is de introductie van de klapschaats. De techniek bestond al heel lang, maar de schaatsers hadden hun bedenkingen. Totdat de schaatsen aan jong vrouwelijk talent werden gegeven die niets te verliezen hadden. Ze schaatsten de sterren van de hemel. Ja, toen wilden de topsportmannen ook.

Verder blijkt dat een gelijkwaardige bedrijfscultuur (zie hoofdstuk 6) een multiplier is voor innovatie en groei.¹⁰ In de meest gelijkwaardige cultuur is de innovatie-mindset maar liefst zes keer sterker dan in de minst gelijkwaardige culturen.

Uit eigen onderzoek komen vijf voorwaarden voor het realiseren van innovatie:

1. Er moet een intrinsieke motivatie zijn die vanzelf voortvloeit uit de kernovertuiging.
- 180 2. Het moet een team-effort zijn en de teamleden moeten elkaar fysiek ontmoeten.¹¹ Dat levert namelijk meer kennis, creativiteit, daadkracht en doorzettingsvermogen op. Realiseer je dat je als management deel uitmaakt van het team. Dus toon je betrokken.
3. Er moet gelegenheid worden gegeven door middelen, mandaat, tijd, geld en kennis beschikbaar te stellen.
4. De voortgang moet zichtbaar zijn. Benoem daarom tussentijdse mijlpalen en monitor de stappen en acties. Door de focus op het proces te leggen in plaats van op het eindresultaat behoud je de motivatie van het team, zeker wanneer het resultaat tegenvalt.
5. Het management moet zijn waardering voor het team en de ontwikkelingen in de hele organisatie uitdragen.

Oplossen van complicaties

Naast innoveren, iets nieuws bedenken en realiseren, gaat verbeteringsgericht zijn ook over het vinden van oplossingen voor

bestaande zaken die niet zo goed werken. Innovatie is meer strategisch en proactief, terwijl oplossingen meer tactisch en reactief zijn en meestal gericht op het oplossen van issues die een klant ervaart. De problemen waar klanten tegenaan lopen, komen vaak voort uit rigide systemen waarin hun situatie net niet past. Dat kan bij zowel de klant als de medewerker tot behoorlijke frustraties leiden, waarbij in elk geval de klant zich niet gezien en begrepen voelt.

Persoonlijk vind ik het nog erger wanneer een medewerker van het bedrijf met wie je als klant te maken hebt echt niet lijkt te snappen wat je vraag is en waarom het belangrijk voor je is dat het opgelost wordt. In plaats van met een oplossing te komen gaat hij je dan de interne processen uitleggen. Daar heb je niets aan. Als je geluk hebt, heb je medewerkers in dienst die zulke situaties anders oplossen en een *workaround* verzinnen om de klant te helpen. Ga op onderzoek uit naar dit soort workarounds (zie hoofdstuk 8). Het geeft je handvatten voor verbetering én je ziet het talent van de medewerkers.

Oplossingsgerichtheid kan ook een keerzijde hebben wanneer het zich beperkt tot kortzichtige ingrepen: Verlies van marge? Snijd in de kosten. Verlies van marktaandeel? Verlaag de prijs. Team werkt niet lekker samen? Doe een teambuildingssessie. Dit soort daadkrachtige oplossingsgerichtheid geeft het gevoel alles onder controle te hebben. Het gevaar is alleen dat niet gekeken wordt naar de (onderliggende) oorzaken of naar de impact van de zogenaamde oplossing op andere aspecten van je organisatie. Ik ken genoeg voorbeelden van organisaties waar gesneden werd in de budgetten terwijl de targets omhooggingen, wat ten koste ging van de innovatie, de kwaliteit en de motivatie. De organisatie komt dan in een neerwaartse spiraal. Een andere valkuil van te oplossingsgericht zijn is dat mensen geneigd zijn om oplossingen die eerder hebben gewerkt opnieuw toe te passen,¹² terwijl het maar zeer de vraag is of dit de beste oplossing is in de nieuwe situatie.

Het is beter om manieren te zoeken waarbij je het commitment van je mensen niet verspeelt maar juist benut door hen te betrekken bij het vinden van solide, duurzame oplossingen. Dat betekent dat je als leidinggevende je neiging om snel te reageren soms even moet inhouden en moet vertrouwen op de kwaliteiten van je mensen. En als je toch echt direct moet ingrijpen, zet dan daarna zo snel mogelijk de stap naar strategische vernieuwing.

Creativiteit bevorderen

Om verbeteringen en oplossingen te bedenken is creativiteit nodig. Veel mensen roepen dat ze niet creatief zijn. Dit komt waarschijnlijk door hun interpretatie van het begrip creativiteit. Creativiteit is eigenlijk heel simpel: het is het vermogen om iets nieuws te bedenken. En dat kunnen we allemaal.

182

De Amerikaanse psycholoog John Guilford heeft ontdekt dat creativiteit beschouwd moet worden als een vorm van intelligentie: creatief denken heeft te maken met denkvermogens die iedereen heeft en kan ontwikkelen, namelijk waarnemen, associëren, verbeelden, overeenkomsten herkennen en het geheugen gebruiken. Creativiteit ontstaat door het leggen van verbanden die eerder nog niet bestonden.¹³

Creativiteit kun je bevorderen door nieuwe kennis in te brengen en te zorgen voor nieuwe ervaringen en nieuwe invalshoeken. Wees nieuwsgierig en doe eens gek. Rek eerst de grenzen op en kijk om je heen. Doe gedachte-experimenten: wat blijft er over van je product als je het meest essentiële kenmerk weghaalt? Prik twee willekeurige woorden in een tijdschrift en ga daarmee aan de slag. Doe elke dag iets nieuws, lees boeken over andere werelden, bezoek tentoonstellingen, volg een cursus kunstgeschiedenis of filosofie. Dat hoeft je natuurlijk niet allemaal zelf te doen. Geef je team ook die opdracht. Zo kun je buiten de conventies denken, buiten de vaste en routinematige processen. Die zijn namelijk funest voor de creativiteit. Mits uiteraard het meesterschap en de teamspirit goed zijn.

7.2 Lef om nieuwe dingen te proberen... of oude te herhalen

Een cruciaal aspect van ondernemerschap is lef: lef om de verbeteringen en nieuwe ideeën uit te proberen, lef om een eigen koers te varen, om mensen ruimte en vertrouwen te geven, om je kwetsbaar op te stellen. Maar wij mensen zijn heel dual als het aankomt op lef. We willen wel lef hebben, maar hebben het lef niet om het te doen.

‘Voordat mensen iets nieuws gaan doen, willen ze zekerheid dat ze het kunnen. Maar je hebt pas zekerheid als je het doet. Dus doe het gewoon.’

Ben Tiggelaar, bedrijfskundige, trainer en schrijver van o.a. *Dromen, Durven, Doen*

Vaak wordt Pippi Langkous geciteerd: ‘Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.’ Ze schijnt het nooit gezegd te hebben, los van het feit dat Pippi Langkous een fictief karakter is. Het is een mooie gedachte. En waarom ook niet, waarom zou je iets niet kunnen? Alles begint met een eerste stap. Olympisch en wereldkampioen openwaterzwemmen Maarten van der Weijden raadt aan dat je je afvraagt: ‘Wat zou er in het allerergste geval kunnen gebeuren en zou ik daarmee kunnen leven?’ Deze vraag hielp hem te beslissen of hij de Elfstedentocht voor de tweede keer zou zwemmen, wetende dat zijn doel was om geld in te zamelen voor het KWF.

Lef gaat dus over gewogen risico nemen om te verliezen. Opvallend genoeg is dat niet de manier waarop mensen met lef denken of praten. Zij zijn ‘gewoon’ niet bang om te vallen. Zij zien het namelijk niet als vallen, maar als leren: het is niet op deze manier gelukt, hoe kan het wel?

Als je verantwoordelijk bent voor het welzijn van veel mensen, zet je niet zomaar alles op het spel. Iedereen kent de voor-

beelden van ondernemers die gegokt en gewonnen hebben. Maar als je kritisch kijkt, zie je dat dit ondernemers zijn die een nieuw bedrijf zijn gestart: Rituals, Uber, Thuisbezorgd, Young-Capital. Ja, zij hadden het lef om de heersende conventies te breken. Maar toen ze dat deden, hadden ze nog geen grote organisatie met mensen die van de organisatie afhankelijk waren. Om dan je businessmodel om te gooien is een heel ander level van lef nodig. Ken je hier voorbeelden van?

Lastig hè? Ze zijn er wel hoor. Maar vaak weten we het niet meer omdat de transitie geleidelijk is gegaan of omdat de verandering zo vanzelfsprekend was dat we het zijn vergeten. Een voorbeeld is Netflix, ooit begonnen als online verhuurbedrijf van dvd's die per post werden verstuurd. Seats2Meet, ooit begonnen als zalenverhuurder. Of Microsoft, dat zijn businessmodel verschuift van licenties naar cloud en devices.

184

Aan dit soort succesvolle transitities ligt altijd een sterke en logische visie ten grondslag die is vertaald naar een gedegen aanpak voor de hele organisatie. Deze bedrijven maakten een duidelijke keuze en gingen daar volledig voor. Deze organisaties vertrouwden hun keuze en het management trad als één man op omdat het zich kon vinden in die visie. Daardoor werden alle handelingen en beslissingen congruent, helder en geloofwaardig. Juist organisaties die op twee benen (of meer) blijven hinken, krijgen het moeilijk. Er wordt op twee paarden gewed, waardoor de impact van de middelen meer dan halveert. Want de medewerkers weten niet meer wat er wordt verwacht en de klanten weten niet meer wat ze aan je hebben.

Dit soort zeer ingrijpende, grote en complexe transitities gebeurt in de meeste organisaties maar zelden. Het kost altijd tijd en geld. Om te voorkomen dat je op een gegeven moment zo'n rigoureuze omslag moet maken, moet je voortdurend vernieuwen, nieuwe dingen uitproberen, inspelen op veranderingen om je heen. Dan gaat de verandering geleidelijk en zijn je men-

sen daaraan gewend. Maak het structureel onderdeel van je bedrijfsvoering en van de functies.

Lef ontwikkelen

Lef heeft te maken met de manier waarop iemand in het leven staat: de drive om te leren, te groeien. Veel mensen denken dat lef aangeboren is, dat mensen met lef niet bang zijn of de risico's niet willen zien. Dat klopt niet. Mensen met lef zijn wel degelijk bang, maar zien de noodzaak en het voordeel van de stap naar het onbekende.

Moed

door Annemaree Rowley

Of je je vandaag nu zwak of moedig voelt, onthoud dat er weinig verschil is tussen die twee houdingen. Want beide hebben angst als basis. Er wordt gezegd dat de lafaard naar zijn angsten luistert en erdoor verstard raakt, erdoor beheerst zal worden. De moedige zet zijn angsten opzij, breekt door de hindernissen heen en weigert zich te laten beheersen door angst. Wanneer je nieuw terrein betreedt, haal dan diep adem en baan een weg vooruit. Aanvaard de uitdaging van het onbekende. De uitdaging van het onbekende accepteren is moed. Aanvaard je uitdagingen opnieuw en opnieuw en opnieuw. En dan zal alles wat angstig was snel verdwijnen. Observeer de moeilijkheden. Voel intuïtief de weg die je moet nemen. Sta verandering toe. Verwelkom verandering. Weet dat verandering onvermijdelijk is, omdat het transformerend is. Moed maakt de weg vrij voor integriteit, integriteit maakt de weg vrij voor emotionele intelligentie, intelligentie is nieuwsgierigheid. Nieuwsgierigheid opent je wereld. Je kunt pas naar nieuwe horizons zwemmen als je de moed hebt om de wal uit het oog te verliezen.

Als leidinggevende kun je het lef van de medewerkers stimuleren. Heel simpel: door vertrouwen te geven, bijvoorbeeld door werknemers zelf te laten bepalen hoe zij hun werkzaamheden inrichten om concrete doelen te behalen,¹⁴ door hen uit te dagen en door inspraak te geven in besluitvorming. En door veiligheid te bieden: fouten belonen in plaats van afstraffen, spreken over 'nieuwe inzichten' in plaats van 'fouten', van 'progressie' in plaats van 'mislukking'. Bespreek de nieuwe inzichten dagelijks, nodig mensen uit het beter te maken en beloon mensen die nieuwe dingen proberen. Niet met extra geld, maar met openlijke complimenten, eventueel aangevuld met een leuk gebaar zoals een theaterbon of taart, mits dit in verhouding staat.

Er zijn trouwens ook mensen met te veel lef. Dat is dan geen lef meer, maar een hang naar avontuur en onverschilligheid ten aanzien van de consequenties als het misgaat. Peil dus wat hun onderliggende drive is. En koppel hen aan mensen die juist bereken op de weg zien. Dan heb je een superteam.

186

7.3 Verantwoordelijkheid nemen en geven

Om nieuwe dingen uit te proberen hebben medewerkers de ruimte nodig. Je voelt wel aan dat een organisatiecultuur waarin alles wordt gecontroleerd, elke minuut moet worden gedeclareerd en alles volgens vaste protocollen moet, die ruimte niet biedt. Het strak sturen op werkprocessen ondermijnt de creativiteit en het ondernemerschap van medewerkers.¹⁵ Maar daar zitten grenzen aan. In onze praktijk werkten we voor een organisatie die werkplezier hoog in het vaandel had staan. Hun targets voor medewerkers lagen zo laag dat ze met twee vingers in de neus gehaald konden worden. Maar omdat niemand op die targets stuurde, werden zelfs die niet gehaald. Die vrijheid kostte de organisatie dus omzet én marge.

In dit voorbeeld is de werkgever te ver meegegaan in de behoefte aan vrijheid van de medewerkers. Gek genoeg willen

mensen tegelijkertijd ook helderheid over kaders.¹⁶ Ineke Kooistra, CEO van YoungCapital, zegt daarover: 'Millennials willen bovenal graag nieuwe dingen leren en daarvoor moeten ze uit hun comfortzone stappen. Buiten die comfortzone zijn ze regelmatig onzeker over hun vaardigheden op de werkvloer. Duidelijke kaders bieden dan houvast.' Het is dus geen tegenstelling maar een voorwaardelijke samenhang: vrijheid binnen heldere kaders. Het betekent dat je niet zegt wat ze exact moeten doen, maar wat je verwacht en op welke manier. Volgens Esther Perel geldt dit niet alleen voor millennials maar is het een maatschappelijke trend. Het geldt natuurlijk niet wanneer in het kader van veiligheid protocollen gevolgd moeten worden; daar kun je geen vrijheid in geven.

Hoe zorg je voor een goede balans tussen regels en afspraken aan de ene kant en je medewerkers ruimte en vertrouwen geven om naar eigen inzicht hun werk te realiseren aan de andere kant?¹⁷ *Harvard Business Review* geeft zeven tips op basis van het succesvolle Haier, een Chinese fabrikant van huishoudelijke apparaten. De laatste tien jaar groeide de nettowinst jaarlijks met 23 procent en de omzet met 18 procent:

1. Maak van je teams micro-ondernemingen met tien tot vijftien medewerkers en geef hun een rol: bestaande markt bewerken, nieuwe markten ontginnen of support leveren aan de andere teams.
2. Stel ambitieuze, meetbare doelen op basis van de potentie in de markt en niet op basis van wat in het verleden is gepresteerd.
3. Laat de teams vrij of zij collega-teams inhuren of niet. Als zij kiezen voor een externe partij, is dat een signaal dat van het collega-team onvoldoende duidelijk is wat hun toegevoegde waarde is.
4. Faciliteer samenwerking rond een thema of markt door bijvoorbeeld kennis en ruimte beschikbaar te stellen én iemand

verantwoordelijk te maken voor dit thema. Van der Leegte Groep is bijvoorbeeld georganiseerd rond producten, bij SNS Bank waren in 2012 de teams georganiseerd rond de relatiefase met de klant (nieuw, stabiel, risico op uitstroom), bij Robeco Direct (2005) waren de teams georganiseerd rond het type klant (gericht op prestatie, samenwerking of rust) en bij Buurtzorg Nederland zijn de teams, logischerwijs, verantwoordelijk voor een wijk.

5. Betrek externe partijen zoals klanten, leveranciers, wetenschappers of hobbyisten bij de innovatie en beloon deze partners voor hun inzet, bijvoorbeeld door hen te laten delen in het resultaat. Daardoor komen innovaties veel sneller tot stand – en kun je talent spotten.
6. Stimuleer iedereen om met een vernieuwend idee of een nieuwe oplossing te komen. Als je veel ideeën hebt, is de kans op succes groter.
- 188 7. Maak van medewerkers mede-eigenaren door hen te laten delen in de winst. Op die manier combineer je winstdeling en autonomie (de vrijheid hoe de verantwoordelijkheid te nemen). Uit onderzoek blijkt dat noch winstdeling noch autonomie op zichzelf het personeelsverloop beïnvloedt, maar daar waar sprake is van beide, halveert het personeelsverloop.¹⁸

Sturing van zelfsturende teams

Haier gaat erg ver. Maar het principe van zelfsturing wint de laatste jaren enorm veel terrein en leidt tot tevreden medewerkers en goede resultaten. Maar je moet hiermee niet beginnen om kosten te besparen, maar om ondernemerschap te stimuleren en daarmee je positie in de markt te versterken.¹⁹ Zelfsturende teams zijn kleine teams van rond de tien medewerkers die resultaatverantwoordelijk zijn. Goed ingericht zijn zelfsturende teams slagvaardiger en efficiënter, hebben ze een grotere concurrentiekracht en meer aandacht voor de mens en hun vak-

manschap.²⁰ Dit stimuleert de samenwerking en onderlinge afstemming. Het vraagt een andere manier van sturing en organisatie-inrichting en stelt eisen aan de (technische) faciliteiten om de communicatie én het inzicht in de prestaties te vergroten.

Voor veel managers is het lastig om hun wijze van sturing te veranderen. Zij blijven sterk gericht op beheersen en controleren met de gedachte *trust is good, control is better*. Daarom vallen in turbulente tijden veel managers terug op control.²¹ Het is een kwestie van mentaliteit en vertrouwen in de kwaliteiten van je medewerkers; gebruik hun talenten. Ga ervan uit dat zij capabel genoeg zijn om de taak uit te voeren en voor zichzelf te zorgen (meesterschap). Op die manier communiceer je vanuit een gelijkwaardige positie (teamspirit). Omdat je de ander zelf verantwoordelijk maakt voor het verzinnen van oplossingen, help je hem bij zijn ontwikkeling. Daarbij ben je ook eerlijk in wat je denkt, voelt en vindt op een empathische manier, zonder oordeel. Dat betekent dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Je bent nieuwsgierig en geeft vertrouwen.²² Dit levert niet alleen veel betere resultaten en langdurig commitment op, het is ook nog eens veel leuker.

189

Wie zijn personeel laat beslissen, maakt winst

Toen Allard Droste in 2007 met partner Jan Boom het metaalbewerkingsbedrijf Aldowa kocht, werkten de dertien medewerkers in een strak geleide hiërarchische structuur. Alles, van inkooporders en offertes tot facturen, moest eerst langs een van de twee directeuren. Een werkopzichter controleerde de productie nauwgezet. Met de komst van Droste veranderde dit. Hij introduceerde een werkomgeving waarin medewerkers eigen baas zijn. 'Al deze mensen kunnen thuis prima voor hun kinderen zorgen, op tijd de vuilnis buitenzetten en in het weekend de sport-

kantine runnen,' zegt Droste. 'Waarom moet ik hier op kantoor dan zeggen wat ze moeten doen?' Nu bestelt de metaalknipper zonder tussenkomst van anderen voor miljoenen aan aluminium, voltooiën twee productiemannen samen een project van twee miljoen van a tot z, en nemen medewerkers het initiatief om hun eigen ontwikkeling mogelijk te maken. Medewerkers bepalen zelf hoe laat ze komen en gaan, en voelen zich vrij en verantwoordelijk.

De nieuwe managementstijl legde Aldowa geen wind-eieren. Het ziekteverzuim daalde tot nul en de omzet liep in tien jaar op van twee naar twaalf miljoen. Natuurlijk hielp het mee dat de onderneming focus aanbracht in de koers en zich uitsluitend ging richten op bouw en infrastructuur en alle andere klanten afstootte. Maar ook toen de bouwsector tijdens de crisisjaren halveerde, hield Aldowa 15 procent autonome omzetgroei vast. 'Vertrouwen kan niet een beetje,' zegt Droste. 'En daar moet je lef voor hebben.' Het is dus vooral voor managers een oefening in loslaten, waarmee de eigen rol feitelijk gemarginaliseerd wordt. En laat het nu juist het management zijn dat de nieuwe stijl moet doorvoeren! Niemand geeft graag zijn eigen baan op.

Droste heeft zijn managementstijl gebaseerd op de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler, die met deze revolutionaire stijl zijn bedrijf van een faillissement wist te redden en wist uit te bouwen tot een succesvolle onderneming. De omzet steeg van vier miljoen in 1982 naar vijfendertig miljoen in 1994 en tweehonderdwaalf miljoen in 2003.²³

7.4 Aanpassingsvermogen versterken

Tot slot gaat ondernemerschap ook over aanpassingsvermogen. Als je inspeelt op kansen en veranderingen in de markt, moeten de organisatie en de mensen in de organisatie het vermogen

hebben zich aan te passen aan de aangepaste koers en werkzaamheden. Verandering van koers, hoe klein ook, vraagt altijd verandering van gedrag. Over het algemeen houden mensen niet zo van verandering, tenzij zij die zelf hebben bedacht. En zelfs dan is het lastig om aan die verandering te wennen en het bijbehorende nieuwe gedrag vol te houden. Veranderingen die door anderen worden opgelegd, roepen bijna per definitie weerstand op. Dat geeft onzekerheid en onrust.

Om verandering te realiseren zullen mensen de urgentie ervan moeten inzien en de gekozen verandering accepteren. Wanneer iemand bijvoorbeeld wel ziet dat er iets moet veranderen maar niet achter de gekozen oplossing staat, zal hij die verandering niet of niet goed uitvoeren.

Blijf daarom continu in gesprek met je team en blijf consistent hameren op hoe belangrijk het is voor het voortbestaan van de organisatie om de klant als beste te blijven bedienen. Door in gesprek te blijven krijg je ook de weerstand boven tafel. Als weerstand namelijk ondergronds verdwijnt, gaat het woekeren en kun je maar moeilijk ingrijpen. Probeer de aard en de oorzaak van weerstand te peilen. Is er weerstand tegen verandering in het algemeen of tegen deze verandering? Is de weerstand vakinhoudelijk of persoonlijk? Komt deze voort uit een drive om het goede te doen of uit een drive om status te behouden?

191

Geef mensen overigens wel de gelegenheid om zich het nieuwe gedrag, de nieuwe informatie, het nieuwe proces, het nieuwe product eigen te maken. Dat gaat inderdaad even ten koste van de productiviteit en efficiency, maar op de lange termijn levert het je veel meer op: niet alleen efficiency, maar ook betrokkenheid, motivatie en dus betere resultaten. In mijn eigen praktijk stapten we op een gegeven moment over op een integraal CRM-systeem. Alle mail naar relaties moest via dit systeem verzonden worden. Dat is op papier geen enkele moeite, maar in de praktijk blijkt het ingesleten gedrag om via Outlook te werken behoorlijk vastgeroest.

Hoelang je moet accepteren dat de productiviteit iets lager ligt, is afhankelijk van de grootte van je organisatie en de impact van de verandering op de klant. Als die groot is, is een lagere productiviteit geen optie. Dan zul je extra kosten moeten maken voor tijdelijke inhuur van extra capaciteit – niet voor de nieuwe activiteit, maar voor de oude. Je wilt namelijk dat je eigen medewerkers zich richten op het nieuwe gedrag.

Aanpassingsvermogen hangt samen met een aantal andere eigenschappen, zoals doorzettingsvermogen, reactievermogen, samenwerken, planmatig werken en creativiteit. Het hangt dus nauw samen met meesterschap, teamspirit en organisatiediscipline. Niet iedereen heeft uiteraard hetzelfde aanpassingsvermogen. Gebruik dit. Laat degene met een groot aanpassingsvermogen de weg vrijmaken voor degenen die een minder groot aanpassingsvermogen hebben. Maar let wel op dat de laatste groep geen frustratie voor de eerste groep wordt. Ook hier is de truc: breng hen met elkaar in gesprek. Begrip en voorbeeld doen wonderen.

Ondernemerschap is cruciaal voor het succes van je organisatie. Ondernemerschap is inspelen op kansen in de markt. Daarbij baseer je je op de input vanuit klantperspectief: welke ontwikkelingen er zijn, of onze manier van werken en ons aanbod nog aansluiten op de behoefte van de klant. Maar je let ook op de signalen die de medewerkers afgeven, ervan uitgaande dat je vakmensen in dienst hebt en een open cultuur hebt. Om het ondernemerschap van de organisatie als geheel en van de individuele medewerkers te stimuleren, moet je een aantal zaken doen:

- Stimuleer een verbeteringsgerichte mentaliteit door creativiteit en innovatie in te bedden in de dagelijkse processen.
- Stimuleer het lef om nieuwe dingen te proberen door risico's te verlagen en vertrouwen en ruimte te geven, fysiek en mentaal, voor nieuwe dingen.
- Geef de mensen verantwoordelijkheid voor het succes van de organisatie door helderheid te geven over de kernovertuiging.
- Versterk het aanpassingsvermogen door begrip, ruimte en structuur.

Vraag jezelf af: 'Hoe ondernemend ben ik zelf eigenlijk en wat zou ik nodig hebben om ondernemender te zijn?'

INTERVIEW **JÖRG KRAMER**

Executive Vice President Customer Service KPN

20 juli 2018

Dit interview geeft een inkijkje in hoe in de organisatiediscipline de koers en het karakter van een organisatie tot uiting komen.

In het voorjaar van 2018 had ik vier weken geen internet. De klantenservicemedewerkers van KPN waren stuk voor stuk alleraardigst. Maar elk keer als ik belde of via de chat weer eens contact opnam om te horen wat de vorderingen waren, moest ik opnieuw mijn gegevens melden. En opgelost werd het niet. Ik kreeg overigens wel tijdelijk een Digitenne-pakket dus ik kon door, maar handig was anders. Uiteindelijk heeft een monteur het ondanks zijn collega's op eigen houtje opgelost. Mijn nieuwsgierigheid was gewekt. Welke keuzes liggen hieraan ten grondslag? Als het al bewuste keuzes zijn. Zo niet, weet KPN dan hoe de klant dit ervaart?

Jörg Kramer neemt op de valreep voor de zomervakantie ruim twee uur de tijd om antwoord te geven. Hij zegt dat ze bij KPN met de medewerkers heel gestructureerd en voortdurend werken aan een hogere klantwaardering door de kwaliteit te verbeteren op een bedrijfseconomisch verantwoorde manier. Het is vrijdagmiddag en het pand naast station Sloterdijk is verlaten. Kramer heeft een 'groen hart'; in 2000 begon hij als adviseur infrastructuur en sindsdien wisselde hij functies in de operatie en in klantenservice af. In zijn huidige functie rapporteert hij direct aan de raad van bestuur. 'Vanuit mijn huidige functie kan ik hun een spiegel voorhouden over hoe klanten over KPN denken.'

Klantwaardering

Kramer heeft een helder doel: 'Als je als beursgenoteerd bedrijf een duurzame toekomst wilt hebben, moet je een hoge klanttevredenheid hebben.' Zijn doel is daarom een Net Promotor Score van +40 eind 2020. Ten tijde van het gesprek was dat ongeveer +15 en drie jaar daarvoor nog -10. Deze aanzienlijke verbetering is gelukt door drie jaar lang vijf verbeterthema's te hanteren en elke week honderd kleine dingen beter te doen. 'Dat geeft een enorme energie in de organisatie. Want het kleine spul irriteert de medewerker. Dat kan hij ook niet uitleggen aan de klant.' Door 'het kleine spul' te verbeteren gingen de klanttevredenheid én de medewerkerstevredenheid omhoog en halveerde het aantal telefoontjes. Kramer is trots op KPN dat ze inzien dat de weg naar een duurzame toekomst langs de kwalitatieve route gaat. 'Je kunt laag in prijs gaan zitten, maar dat moet je als A-merk niet willen.'

Medewerkers

Een andere pijler in zijn beleid zijn de medewerkers, die worden in de kern geselecteerd op twee key-factoren: de motivatie om klanten te helpen en begrip van de context. 'Mensen motiveer je niet door taakgericht te sturen. Ik spreek mensen aan op hun verantwoordelijkheden om zaken te verbeteren voor de klant.' Daarnaast investeert Kramer tijd en moeite in het verbeteren van de onderlinge verhoudingen in het team vanuit de overtuiging dat als je elkaar beter kent en weet wat ieders drijfveren zijn, je je ook inhoudelijk ontwikkelt. Regelmatig brengt hij de medewerkers van de centra in Groningen, Enschede en Amsterdam bij elkaar. 'Dit brengt een enorme vibe in de organisatie. Het is voor de mensen zelf inspirerend om te zien hoe dat wat zij bedacht hebben, verkocht wordt door collega's en, andersom, dat iets wat een medewerker oppert door anderen wordt opgepakt. Medewerkers zijn het enige dat ik heb. Als zij tevreden zijn, is de klant tevreden.' De medewerkers bepalen ook of be-

paalde veranderingen wel of niet worden doorgevoerd. 'Want de medewerker doet het alleen als hij de klant kan helpen.' Daarom ook die doelstelling van een NPS van +40. 'Het moet iets mythisch zijn, iets waar je net niet bij kunt. Er zijn al klantexperts die dat individueel halen. Niet vanwege het doel, maar vanuit hun eigen drive. En dat motiveert anderen.'

Gestructureerd

Binnen KPN zijn er twee managementteams: een voor de zakelijke markt en een voor de consumentenmarkt. Elk team bestaat uit marketing, sales en IT. De teams komen wekelijks bij elkaar. Per kwartaal plant Kramer twee dagen in die erop gericht zijn dat de medewerkers elkaar leren kennen. Elke honderd dagen wordt een nieuwe stip aan de horizon gekozen. Elke drie maanden wordt gezamenlijk bepaald wat ze gaan doen om de droom waar te maken. Dit komt terug in de dagstart. Daarnaast zijn er KPI's op drie gebieden: klanttevredenheid, cijfermatig bedrijfsresultaat en wat KPN de 'greenprint' noemt, het uniformgedrag vertaald naar het individu. 'Door de gemeenschappelijke doelen creëer je een cultuur waarin je elkaar kunt aanspreken.'

Kwaliteit versus kosten

'Als ik iets anders moet doen om het doel te bereiken, gaat dat ten koste van het budget van mijn collega's. Ik moet hun dus de waarde laten inzien van mijn idee.' Dat betekent niet dat elk idee zomaar geaccepteerd wordt. 'Je maakt elke keer de afweging of iets wat een klant zegt waardevol genoeg is om in te investeren, om er iets mee te doen. Om die afweging goed te kunnen maken baseren we ons op data en feiten.' Later in het gesprek zal Kramer hier nog aan toevoegen dat als je zaken in hun context plaatst en feitelijk maakt aan de hand van cijfers, de keuzes vanzelfsprekend worden. 'Zolang ik mijn plan behaal, krijg ik van de raad van bestuur het vertrouwen en de ruimte

om te experimenteren, uiteraard zolang dit geen afbreukrisico heeft voor de reputatie.’

Passie, focus en daadkracht

Het lijkt misschien allemaal heel berekenend, maar daaronder ligt een passie om het elke dag beter – effectiever en efficiënter – voor de klant te doen, waarbij de medewerkers leading zijn. ‘Besteed voldoende tijd aan het met elkaar bepalen van de stip aan de horizon en doe moeite om elkaar te begrijpen. Onderlinge discussies leiden dit af. Het is de grootste uitdaging van corporates om focus te houden. Als je dat niet doet, lullen we de hele dag.’

Begin 2021 had ik als klant opnieuw contact met de klantenservice van KPN. Dat was een heel andere beleving dan in 2018. Ik hoefde niet door een uitgebreid *voice response*-menu en werd snel, adequaat en uiterst vriendelijk geholpen. KPN had duidelijk naar de klant geluisterd.

8 ORGANISATIEDISCIPLINE

Voortvarendheid om de voorgenomen verbeteringen te realiseren

'Het is zo belangrijk om het realiseren van plannen te organiseren! De meeste mensen stoppen bij het maken van plannen. Maar dan begint het pas.'

Diane Geluk, hoofd HRM Pantein Zorggroep

198

Het is misschien wel het belangrijkste aspect van succesvol ondernemen: discipline. En voor velen is het ook het moeilijkste aspect. Hoe vaak lukt het om plannen écht te realiseren? Om de een of andere reden is er weinig aandacht voor discipline. Maar iedere succesvolle persoon, of het nu een ondernemer, sporter of artiest is, zal zeggen dat discipline, discipline en discipline de redenen zijn waarom zij hun doelen hebben behaald.

Discipline gaat over doen, over systematisch en consistent werken aan je doel. Een voorwaarde hiervoor is natuurlijk dat je sterk gemotiveerd bent om dat doel te behalen. Maar motivatie alleen is niet genoeg. Het gaat ook over volhouden, over doorzetten, ook als je eens geen zin hebt. Gedisciplineerde mensen weten de natuurlijke neiging te onderdrukken om te kiezen voor gemak of plezier in het nu. Zij weten als geen ander hoe ongelooflijk moeilijk dit soms is en dat als je één keer toegeeft aan die neiging, het grotere doel wordt ondermijnd.

Voor een organisatie is dat niet anders. Het ligt wel ingewikkelder omdat het doel simpelweg met meer mensen bereikt moet

worden, waarbij iedereen zijn eigen triggers heeft voor verleiding om van het doel af te dwalen. Bovendien zijn mensen wanneer dat gebeurt meesters in het goedpraten: 'Het was misschien toch niet zo'n goed idee, er zit toch niemand op te wachten, het gaat nu toch goed.' Ook wanneer een individueel lid van het team zijn stinkende best doet, maar de rest minder of de processen en systemen belemmerend werken, is het behoorlijk lastig het plan te realiseren.¹

Organisatiediscipline is cruciaal voor zowel concrete projecten met een kop en een staart, zoals de verhuizing naar een nieuw pand, als de transformatie van de organisatie naar een ander bedrijfsmodel. Elk plan vereist namelijk ander gedrag, anders heb je geen plan nodig.

Eerlijk is eerlijk: ik beschouw mezelf niet als bovengemiddeld gedisciplineerd. Wel als volhardend of vasthoudend. Neem dit boek. Ik schrijf dit naast mijn werk als consultant. In mijn agenda heb ik elke vrijdagmiddag gereserveerd voor het schrijven. Ik was zeer gemotiveerd, ik had een plan van aanpak en een planning, ik heb mijn plan bewust met mensen gedeeld zodat zij als stok achter de deur gingen dienen omdat zij zouden vragen hoe het met mijn boek ging en ik niet wilde antwoorden dat er geen voortgang in zat. Ik heb experts om hulp en input gevraagd en ik heb plezier in het schrijven. Toch ben ik die afspraak met mezelf zeker de helft van de tijd niet nagekomen. Hoe komt dat? Daar is natuurlijk geen eenduidig antwoord op. Soms gaf ik bewust prioriteit aan klantwerk. Soms zat ik echt vast en wist ik even niet hoe het verder moest. Soms is het gewoon lastig mezelf te motiveren met een onzeker eindresultaat. En natuurlijk twijfelde ik wel eens aan mezelf. Maar vooral: ik had nog nooit een boek geschreven, dus ik wist niet dat een halve dag voor mij niet werkte.

Maar ik ging stug door, met uiteindelijk dit resultaat. Had het sneller gekund? Waarschijnlijk. Was het dan beter geweest? Wie zal het zeggen. Het bevestigt wat leidinggevend van suc-

cesvolle organisaties zeggen: plannen moeten omgezet worden in actie, afspraken moeten consequent worden nageleefd, er moet volharding zijn en duidelijkheid over het proces en de voortgang.

‘Eén ding weet je zeker: als je niet begint, gebeurt er sowieso niks.’

Kalo Bagijn, oprichter BinckBank en Brand New Day²

8.1 Daadkracht: van denken naar doen

200

Keer op keer stuit ik in onze praktijk op het omslagpunt van denken naar doen. Samen met de klant hebben we een goed plan bedacht hoe het eindresultaat eruit moet komen te zien, de zogenaamde stip aan de horizon, en hoe we in hoofdlijnen tot dat resultaat willen komen. Maar dan... Zelfs wanneer binnen de organisatie echte doeners aanwezig zijn, gaat het niet vanzelf. Er is een soort omschakelfase nodig.

De eerste keer dat ik zo’n omschakelfase toepaste, is jaren geleden. Ik was nog niet zo lang werkzaam als zelfstandig adviseur. De opdrachtgever was Zestor, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor de hbo-sector, toen nog ‘mobiliteitsfonds hbo’ geheten. Ik kreeg de opdracht om een nieuwe naam te vinden. Om tot een goede naam te komen die past bij de organisatie, haar doelen en doelgroep heb ik eerst de koers geformuleerd. Het bleek dat de organisatie een andere strategie wilde volgen, wat consequenties had voor de werkwijze. Daarom ben ik met het team aan de slag gegaan om de waarden zoals we die in het profiel hadden benoemd te vertalen naar concreet gedrag en uitingen: hoe de mails moesten worden opgesteld, hoe gereageerd moest worden op vragen van derden, hoe projecten werden opgepakt. Door die sessie wisten de medewerkers wat van hen verwacht werd en waarom. En niet alleen dat, ze konden daarna ook zelf de juiste actie bedenken bij nieuwe situaties omdat ze een gezamenlijk,

gedeeld beeld hadden van wat hun gedrag moest bewerkstelligen. De lancering van de nieuwe naam viel samen met het juiste gedrag van de medewerkers. Het heeft hun een vliegende start gegeven. Binnen een jaar was hun bekendheid enorm toegenomen zonder noemenswaardige marketinginspanningen, hadden zij meer contacten bij de doelgroep en werden zij door die doelgroep meer gewaardeerd. Dit droeg bij aan de trots en motivatie van de medewerkers.

Maak het behapbaar en geef het continu aandacht

In alle literatuur en praktijkvoorbeelden komt steeds weer terug dat overzichtelijk en behapbaar belangrijke voorwaarden zijn om plannen te realiseren. Oftewel: hak het in kleine stukjes en maak het een vast onderdeel van de dagelijkse praktijk. Als je dat niet doet, verlies je het letterlijk uit het oog. Dan lijkt het minder belangrijk dan zaken die wel zichtbaar zijn en de aandacht vragen. De waan van de dag neemt het dan weer over.

201

Het is opvallend dat mensen naast het grotere doel – bijdragen aan het een beetje beter maken van de wereld – vooral ook behoefte hebben aan concrete doelen. Dus als jouw missie is ‘voldoen aan de groeiende vraag naar meer en schonere energieoplossingen die economisch, klimaattechnisch en sociaal verantwoordelijk zijn’ (Shell), zou je dit kunnen vertalen naar een concreet, behapbaar doel als ‘in 2025 hebben we onze CO₂-footprint teruggebracht van zestig naar twintig’. Dit is stap één. Vervolgens moet je dit nog verder opknippen om tot actie te komen.

Er zijn ongelooflijk veel modellen, methodieken, principes en technieken die je in kunt zetten om grote doelen behapbaar te maken. Ik gebruik vooral de kernprincipes van agile werken en *strategy mapping*.

1 Agile

Agile is een manier van werken die bedoeld is om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld en zo rele-

vant te blijven voor de klant. Het uitgangspunt is dat een doel wordt gerealiseerd door 'gewoon te beginnen' zonder vooraf eerst een heel plan uit te stippelen omdat een plan maken te veel tijd kost en je nooit op voorhand alles kunt voorzien. Door gewoon te beginnen ontdek je vanzelf wat de volgende stap moet zijn om het doel te behalen.

Het team is hierin de belangrijkste factor. In een startsessie hakt het team het grote project in deelprojecten en subdeelprojecten en bepaalt vervolgens samen welke stappen eerst nodig zijn. Door dagelijks kort af te stemmen over de afzonderlijke stappen komen knelpunten boven water en kunnen teamleden elkaar helpen die op te lossen dan wel de opdrachtgever adviseren bij te sturen en te bepalen wat de volgende stap wordt. Het is dit in stukjes hakken met het team dat het zo waardevol en simpel te organiseren maakt. Hier kun je morgen mee beginnen. Benoem per stap een verantwoordelijke of eigenaar en houd voortdurend het doel helder: klantwaarde verhogen, productiviteit verbeteren, concurrentievoordeel creëren, et cetera.

202

2 Strategy mapping

Strategy mapping is een instrument dat is ontwikkeld om de strategieën van de organisatie te beschrijven. Het claimt alle aspecten van de strategie en de organisatie visueel met elkaar in verband te brengen door deze terug te brengen tot meetbare indicatoren vanuit vier perspectieven:

1. Financiële doelen: omzet, kosten, winst.
2. Klantdoelen: welke behoefte ga je oplossen?
3. Processen: welke processen zijn daarvoor nodig?
4. Ontwikkeling: wat moet er veranderen in de organisatie?

De eerste twee gaan over de doelstelling en de laatste twee over hoe die doelstelling bereikt gaat worden. Strategy mapping heeft een financieel uitgangspunt en een financiële focus. Alle strategieën en activiteiten volgen hieruit. Het financiële doel ga

je realiseren met een waardevol aanbod voor klanten. Dat aanbod realiseer je met de afdelingen en daarvoor bepaal je welke cultuur, welk leiderschap, welke structuur en welke teams je daarvoor nodig hebt.

Ik gebruik strategy mapping om het realiseren van de missie op te delen in deelplannen en tussentijdse mijlpalen te benoemen. Per fase of mijlpaal formuleer je het antwoord op de vraag wat je nodig hebt aan financiën, marktkennis, processen en capaciteit (uren en expertise) om de mijlpaal te bereiken.³

Voor het omschakelen van denken naar doen gebruik ik agile werken meer bij concrete projecten en strategy mapping bij een langeretermijnstrategie. Bij beide deel je een groter geheel in kleinere fasen op. Dit opdelen gebeurt samen met degenen die het moeten gaan realiseren, met een verantwoordelijke per fase. Op die manier wordt het plan volledig, concreet en realistisch, zodat iedereen weet dat het haalbaar is, weet wat er te doen staat en snel kan schakelen wanneer zaken in de praktijk toch anders uitpakken. Bijkomend voordeel is dat door het behalen van een mijlpaal het vertrouwen, de motivatie en het doorzettingsvermogen groeien, waardoor de slagingskansen van volgende mijlpalen en daarmee het hele project of de strategie groter wordt.

203

Eigenaarschap

Het realiseren van de plannen ligt meestal op het bord van het middenmanagement. Soms is het niet duidelijk op wiens bordje een bepaald doel ligt, meestal omdat er meerdere disciplines bij betrokken zijn. Neem bijvoorbeeld het intranet: ligt dat bij de marketingafdeling, hr, interne communicatie of it? Toch is het belangrijk een eigenaar aan te wijzen. Zonder eigenaar krijgt een project niet de status en aandacht die het nodig heeft om het doel te bereiken. Belangrijker dan zijn functie of plaats in de organisatie is dat de betreffende persoon de juiste skills heeft, zoals kennis van de organisatie, besluitvaardigheid en assertiviteit, én mandaat krijgt.

8.2 Consistent & consequent: je aan de afspraken houden

Een belangrijke voorwaarde voor organisatiediscipline is dat iedereen – jij én de medewerkers – zich consistent en consequent aan de afspraken houdt. Consistent betekent met elkaar kloppend. Dat vergroot ook de helderheid, zoals we zagen in hoofdstuk 6. Consistentie klinkt simpel, maar is het niet. Mensen zijn zich er vaak niet eens van bewust dat sommige handelingen niet in lijn zijn met wat ze zeggen te willen. Van handelingen die ingesleten zijn en een automatisme zijn geworden, vragen mensen zich niet af of die nog wel passen bij de koers. Het is aan jou en je managementteam om kritisch te kijken naar de eigen activiteiten, regels en processen en deze te spiegelen aan de plannen. Daarbij neem je juist die dingen onder de loep die ‘altijd al zo gaan’.

204

De blik van een externe consultant of projectmanager kan dan letterlijk als een eyeopener werken. Die vraagt nog waarom iets op een bepaalde manier gaat. Dat is ook de reden dat ik besloten heb om niet fulltime op interim-basis voor opdrachtgevers te werken. Al binnen drie maanden ben ik een deel van de frisse blik kwijt. Een bevriende consultant ging voor die frisse, onbevangen blik met kinderen in gesprek over bepaalde vraagstukken van een organisatie. Dat leverde gouden inzichten op. Nodig daarom gewoon eens een groep acht uit en geef hun een rondleiding door je bedrijf met de opdracht ‘stel zo veel mogelijk waaromvragen’. Wees dan kritisch naar jezelf of je uitleg past bij de koers en het karakter van je organisatie.

Consequent houdt in dat er steeds op dezelfde manier wordt vastgehouden aan iets wat eerder gedaan of besloten is. En dat is zo mogelijk nog lastiger. Wij mensen zijn nu eenmaal geneigd om terug te vallen in oude patronen en om moeilijke dingen zoals nieuw gedrag uit te stellen. Zelfs als we de intentie hebben om gedrag te veranderen, doen we dat lang niet altijd, omdat er

altijd wel een interne of externe factor is die ons verleidt om terug te vallen in oud gedrag.⁴ Denk aan hardnekkige gewoonten, negatieve omgevingsinvloeden, onverwachte tegenslagen, onduidelijkheid over het gewenste gedrag en een gebrek aan zelfvertrouwen.⁵ Op de externe prikkels kun je als leidinggevende nog wel sturen door bijvoorbeeld oud gedrag niet meer te faciliteren. Dat kan zo simpel zijn als een lift buiten werking stellen of de printer op een andere plek zetten als je wilt dat je mensen meer bewegen. Op interne triggers kun je minder sturen omdat die nu eenmaal minder zichtbaar zijn en vaak voor de mensen zelf onbewust, complex en niet altijd logisch zijn. Dan is het een kwestie van aanspreken, geduld en volharding.

In de praktijk heeft het niet naleven van de afspraken die voortkomen uit het plan vaak geen ernstige gevolgen. Wanneer duidelijk is dat zaken echt heel fout kunnen aflopen – een trein ontspoord, mensen worden ziek – doen de meeste mensen hun stinkende best om de afspraken na te komen. Maar bij de invoering van een nieuwe strategie of de uitvoering van een plan is dat meestal niet zo extreem. Want hoe erg is het nou dat iemand vandaag niet vijf nieuwe contacten heeft gelegd zoals was afgesproken om de omzetdoelstelling te halen? Hoe erg is het dat iemand dat mailtje niet in de nieuwe huisstijl heeft verstuurd? Toch is dit het begin van een glijdende schaal. Het werkt als voorbeeld voor anderen. Het niet nakomen van afspraken is slecht functioneren. En laat dat nou de grootste irritatie zijn op het werk,⁶ wat de sfeer en de productiviteit weer niet ten goede komt. Ondanks die irritatie spreken mensen anderen toch niet aan op hun ‘irriterende’ gedrag.

205

Aanspreken op gedrag

Uit onderzoek blijkt dat als medewerkers elkaar vaker aanspreken op het niet nakomen van afspraken, zij 28 procent productiever kunnen zijn, 12,5 procent meer omzet realiseren, 16 procent meer kosten besparen en het verloop en verzuim met res-

pectievelijk 15 en 11 procent terugloopt.⁷ Toch gebeurt het niet. Omdat mensen meevoelen met degene die aangesproken wordt, omdat ze bang zijn het eerder erger dan beter te maken.⁸ Ik herken dit. Niets menselijks is mij vreemd. Ik erger me als collega's hun afspraken niet nakomen, maar laat zelf natuurlijk ook wel eens iets vallen. Dan vind ik het eigenlijk niet terecht om de ander aan te spreken. En het voelt ook zwaar overtrokken om met waarschuwingen of dreigementen te komen. Een medewerker kan het nog aan de manager overlaten, maar die gaat het ook uit de weg en is er bovendien niet goed in.⁹

Zolang mensen elkaar niet aanspreken op het gedrag, verhindert dat gedrag zeker niet. Bedrijfskundige en auteur Gytha Heins deed drie jaar onderzoek naar aanspreken en geeft vijf tips:¹⁰

1. Ga na wat je eigen weerstand is. Realiseer je dat je niet de enige bent die aanspreken lastig vindt. Het is lastig. Als je weet wat jouw weerstand is, helpt het om je aanpak te bepalen.
2. Onderzoek waarom je vindt dat iemand zich aan de afspraken moet houden. Als je je ergert, ligt daar een overtuiging aan ten grondslag. Bijvoorbeeld: 'Op tijd komen is een teken van respect.' 'Je moet iedereen gelijk behandelen.' 'Klagen heeft geen zin, doe iets.' Het zijn dingen die je zelf normaal vindt en (onbewust) van anderen verwacht. Verder gaat aanspreken ook over je eigen behoefte om als goede leider gezien te worden. Wanneer iemand niet doet wat afgesproken is, staat jouw leiderschap (onbewust) ter discussie.
3. Maak onderscheid tussen wat je ziet en wat je vindt. De ander heeft helemaal niets aan jouw conclusies en interpretaties. Die gaan namelijk over jou. Maar scherp verwoorden wat je ziet leidt meestal tot een schok van herkenning. Dat wil niet zeggen dat je je emoties altijd de baas moet zijn. Sterker nog: het is soms heel waardevol ze te laten zien. Het maakt je meer 'mens'.
4. Probeer en leer. Er zijn verschillende manieren om mensen

aan te spreken. Alleen door te doen ontdek je welke manier bij jou past. De verschillende manieren zijn:

- het geven van constructieve feedback;
- een vragende of kritische blik;
- een ongepaste opmerking herhalen;
- vragen: 'Wat maakt dat je – ondanks mijn drie verzoeken – nog geen presentatie gemaakt hebt?';
- sturen: 'Ik wil graag dat je in de toekomst je mening onderbouwt met feiten';
- gevolgen schetsen: 'Als je alleen maar kritisch bent in de vergadering, is de kans groot dat je anderen meeneemt in die sfeer en dat we helemaal niet meer tot oplossingen komen.'

Wat past, hangt af van jouw persoonlijke stijl, van je intentie, van het profiel van de organisatie, van het karakter van degene die je wilt aanspreken, en van het gedrag waar het om gaat. Dat zal niet altijd in één keer goed gaan. Zie het als een leuk proces om te ontdekken wat werkt.

207

5. Word je bewust van het verschil tussen wat je denkt te doen en wat je werkelijk doet. In de praktijk doen mensen soms wat anders dan ze denken dat ze doen. Uit het onderzoek van Heins blijkt bijvoorbeeld dat leidinggevend:

- zelf ook niet altijd duidelijk genoeg zijn;
- soms denken dat ze aanspreken, maar dat feitelijk niet doen;
- soms onbewust zelf defensief gedrag oproepen;
- het ook af en toe graag aan een ander overlaten;
- 'leidinggeven aan' nog wel eens verwarren met 'zorgen voor';
- soms gewoon niet doen wat ze weten dat ze moeten doen;
- soms wat minder stoer zijn dan ze zeggen te zijn.

Overweeg daarom een coach.¹¹ Veel leiders van succesvolle organisaties hebben een coach die hen helpt de gedachten te orde-

nen en zo keuzes te maken en een spiegel voor te houden van het eigen gedrag en het effect daarvan op anderen.

Door zelf het voorbeeld te geven om anderen aan te spreken op gedrag creëer je een cultuur waarin dat kan en volgen anderen je voorbeeld. Dit werkt alleen als je het goed brengt én goed omgaat met feedback die jij krijgt, waarmee je laat zien dat als mensen jou aanspreken op je gedrag, dat gewenst is en een positief effect heeft.

Gewoonte

Daarnaast is het zaak het gewenste gedrag te stimuleren zodat het een gewoonte wordt. Want een gewoonte kost geen moeite. Anders wordt het een kwestie van wilskracht en dat houdt niemand vol. Elke keer als iemand op wilskracht een obstakel overwint dat het gewenste gedrag in de weg staat, neemt de kans toe dat hij het volgende obstakel niet meer overwint.¹²

208

Hoe zorg je dat het gewenste gedrag een gewoonte wordt? Stap één is de medewerkers zelf een concreet plan laten maken waarin zij beschrijven wanneer, waar en hoe ze het doel gaan bereiken: 'Als ik in situaties terechtkom, dan doe ik y.' Onderzoek toont aan dat dit langdurig resultaat oplevert. Voorwaarde is wel dat mensen willen veranderen en de situatie en het gedrag concreet zijn.¹³

Stel, je hebt een consultancybureau met verschillende disciplines waarbij elke discipline een aparte businessunit is. Nu heb je de strategische keuze gemaakt om de klantwaarde met 25 procent te verhogen door bij iedere klant op meer disciplines te adviseren. Om deze strategische keuze te realiseren heb je deze eerst met de consultants in kleinere stappen opgedeeld. Daar komt ongetwijfeld iets uit als 'kennis over de andere disciplines' en 'informatie over de klant'. Per stap vraag je de consultants een 'als dan'-formulering te maken. Daar zou dan iets uit kunnen komen als: 'Als ik mijn klant spreek, dan vraag ik waar het MT zich zorgen over maakt', of: 'Als ik ga lunchen in het be-

drijfsrestaurant, dan ga ik bij een collega uit een andere businessunit zitten om te horen waar hij mee bezig is'.

Help hen aansluitend met een reminder op het moment dat het gedrag vertoond moet worden. Dit vergroot de kans dat het gewenste gedrag ook echt vertoond wordt. Dit is niet zo makkelijk, maar je team heeft er vast ideeën over hoe je dat zou kunnen inrichten. Ik denk bijvoorbeeld aan een alert gekoppeld aan een afspraak in de agenda of aan het invoeren van gegevens in het CRM- of projectsysteem.

Check ten slotte of de medewerkers ervaren dat het gedrag een beloning oplevert: meer plezier, inspiratie, een tevreden klant, resultaat, behaald doel. Als dat niet het geval is, merk je dat vanzelf doordat de afspraken niet worden nagekomen. Vraag wat nodig is, wat hen tegenhoudt.

Faciliteren

Na analyse van bijna twaalfduizend dagboek aantekeningen van 238 werknemers in zeven bedrijven in Amerika ontdekten Teresa Amabile en Steven Kramer dat vooruitgang voortuitgang stimuleert. Met andere woorden: wanneer medewerkers het idee hebben dat ze zinvol bezig zijn, zetten ze zich meer in voor het realiseren van de doelen. En omgekeerd geldt hetzelfde: wanneer ze het idee hebben dat ze zinloze taken uitvoeren, remt dit de motivatie. En dat kan in schijnbaar kleine, alledaagse dingen zitten, zoals de inrichting van de processen en het gebruiksgemak van de techniek die voor die processen wordt ingezet. Wanneer medewerkers daar veel tijd en energie aan kwijt zijn, zullen zij die processen gaan omzeilen of vermijden. Schouderklopjes zullen daar niet bij helpen.¹⁴

Bij veel organisaties waar ik over de vloer kom, is het intranet een grote frustrator. Niemand kan meteen vinden wat hij zoekt en als hij het vindt, heeft hij geen toegang of moet hij eerst een formulier aanvragen. Je kunt dit soort belemmeringen traceren door te kijken welke 'workarounds' je medewerkers hanteren.

De meest voorkomende is waarschijnlijk het gebruik van Excel naast het officiële systeem. Ga dat dan niet meteen verbieden, maar onderzoek waarom ze dat doen zodat je het officiële systeem kunt aanpassen aan hun wensen. Of nog simpeler: houd een medewerkersengagementenquête¹⁵ waarin ook gevraagd wordt of de medewerker de juiste instrumenten en middelen heeft om zijn werk goed te kunnen doen.

Combineer dat eventueel met de *employee journey* van instroom naar doorstroom en uitstroom van medewerkers en kijk per fase naar het dagelijkse werk. Dat kan door medewerkers korte tijd een dagboek te laten bijhouden, zoals Amabile en Kramer hebben gedaan. Je ontdekt gegarandeerd verbeterpunten in tools én in werkprocessen. Het is mijn ervaring dat mensen van de werkvloer vaak zelf beter weten hoe een proces optimaal kan lopen.

210 Door medewerkers goed te faciliteren kun je de productiviteit, betrokkenheid en motivatie vergroten. Naast concrete tools gaat faciliteren natuurlijk ook over het beschikbaar maken van tijd en kennis. Ik zie maar al te vaak dat medewerkers niet de tijd krijgen om zich nieuw gedrag eigen te maken of aan een plan of idee te werken. Er wordt van hen verwacht dat ze dit naast het ‘gewone’ werk doen. Maar besef dat leren en veranderen het ‘gewone werk’ zijn.

‘Behandel je medewerkers altijd precies zoals je wilt dat ze jullie beste klanten behandelen.’

Stephan Covey

Laat zien dat je het meent

Een beroepsvereniging wilde de leden inspireren om nieuwe werkwijzen te creëren. Wat denk je dat er gebeurde toen ze daarvoor exact hetzelfde proces hanteerden als altijd? Precies, niets! Als jij niet laat zien dat je serieus bent in je verandering, waarom zouden de medewerkers dat dan wel zijn? Gebruik andere media, andere vormgeving, een andere structuur, misschien zelfs

een andere locatie of naam wanneer je aan de slag gaat met een grote verandering. Als er namelijk schijnbaar niets verandert, verandert er ook echt niets.

*'Niets is zo dodelijk voor een organisatie als wanhopig streven naar een cultuur zonder een structuur te creëren waarin dit ook daadwerkelijk mogelijk is.'*¹⁶

Raymond van Doorn en Michiel Hopman

Veel mensen verzuchten dat zij geen tijd hebben, dat de agenda hen regeert in plaats van andersom. Dat de waan van de dag hen voortdurend inhaalt zodat het realiseren van plannen het onderspit delft. Ik wijs je graag op het advies van Stephen Covey, in *7 Habits of Highly Effective People*. Hij raadt aan om je agenda in te delen op zaken die je belangrijk vindt en tijd te reserveren voor urgente zaken. Belangrijke zaken zijn zaken die bijdragen aan het realiseren van de kernovertuiging. Vervolgens moet je dan natuurlijk wel de discipline hebben om zakelijke afspraken te plannen in het tijdsframe dat je daarvoor hebt gereserveerd. Op die manier zorg je dat je aan al je belangrijke zaken werkt en dat niet één – vaak een privé-, of langetermijndoel – het onderspit delft. Maar ook het eigen maken van deze methode vereist discipline en volharding.

211

8.3 Volharding: ook bij tegenslag doorzetten

Dit is een interessante: volharding. Het lijkt tegengesteld aan ondernemerschap en klantperspectief, waar lef nodig is om zaken los te laten wanneer ze niet (meer) voldoende toegevoegde waarde bieden aan de klant. Succesvolle organisaties zijn door-

zetters, maar niet blind. Ze hebben een rotsvast geloof in hun aanbod. Neem Rituals. Het bedrijf heeft zeven jaar ‘gemodderd’, zegt oprichter Raymond Cloosterman, voor het ging vliegen. Eigenlijk is het een voortdurend zoeken (volharden) naar andere manieren (aanpassen) om je doelen te bereiken. Noem het inventief of oplossingsgericht. Of gewoon halsstarrig of koppig. Vaak zijn leiders van succesvolle organisaties inderdaad ook koppig of eigengereid. Het blijft lastig om te bepalen wanneer je moet stoppen. In de tv-serie *Kijken in de ziel* van Coen Verbraak met topondernemers bevestigen de CEO's dat meestal te lang wordt doorgegaan met een concept.¹⁷ Maar dat weet je pas achteraf. Wel zie ik dat veel organisaties succes hebben gegeneerd door stug door te zetten. De opbrengst van doorzetten is vaak hoger dan de kosten.

212

‘Twee jaar lang heb ik “nee” gehoord. Die periode ben ik doorgekomen doordat ik een rotsvast vertrouwen had dat ons product honderd keer beter was dan dat van alle concurrenten. Opgeven zit sowieso niet in mijn DNA.’

Chris Zadeh, Ohpen¹⁸

Nu is voorwaarde één natuurlijk dat niet alleen de leidinggevende volhardend is, de rest van de organisatie moet dat ook zijn. Wat staat volharding in de weg en wat versterkt het?

1 Motivatie en engagement

In de hoofdstukken 5 en 6 hebben we al gezien dat motivatie en engagement belangrijk zijn voor het resultaat van de organisatie. Motivatie gaat dan over waarom mensen iets doen en engagement gaat over de activiteit die daaruit voortkomt.¹⁹ Zonder motivatie geen engagement. Hoe gemotiveerder en betrokken medewerkers zijn, hoe volhardender.

2 *Risicobewustzijn*

Een bewustzijn van risico's – zowel van de gewenste als de gevolgsde koers – helpt bij de volharding. Een mooi voorbeeld is de reorganisatie van het functiehuis bij een groothandel. De omzet van de groothandel liep terug, onder andere omdat klanten regelmatig lege schappen troffen, met name van artikelen waarvoor zij speciaal kwamen. Klanten accepteren dat misschien een of twee keer, maar gaan dan op zoek naar alternatieven. Doorgaan op dezelfde weg was dus een risico voor de organisatie. De groothandel zag zich genooddaakt om de logistiek beter in te richten met een nieuwe indeling van taken en verantwoordelijkheden. Het betekende dat sommige medewerkers moesten solliciteren naar een nieuwe functie, sommige medewerkers terugvielen in salaris en van anderen afscheid genomen moest worden. De risico's van dit plan waren dat de medewerkers in opstand zouden komen en de publiciteit zouden zoeken. Door de managers en medewerkers bewust te maken van de risico's en hun ruimte te bieden om mee te gaan in de verandering, is de verandering eigenlijk zonder enige noemenswaardige weerstand gerealiseerd.

213

3 *Stress*

Een lichte vorm van stress is nodig voor creativiteit en productiviteit. Maar te veel stress is de grote vijand van volharding en verandering. Niet alleen levert dat op voorhand weerstand op – 'ik heb daar helemaal geen tijd voor' – maar mensen vallen bij stress ook terug in oud gedrag. De positieve bijvangst is wel dat je daardoor meteen weet waar het gewenste gedrag nog niet is ingesleten als het 'nieuwe normaal'. Het betekent dat je daar dus meer aandacht aan moet besteden. Ook is het belangrijk te weten waar de stress vandaan komt. Worden de mensen sowieso overvraagd, of komt het door de veranderingen?

Er kan overigens ook sprake zijn van te weinig stress; dan dalen de motivatie en productiviteit. Dan is het zaak de mensen meer uit te dagen.

4 *Vitaliteit en veerkracht*

Natuurlijk kijk je naar de vitaliteit van je mensen, waarschijnlijk vanuit het oogpunt van verzuim en productiviteit. Vitaliteit zorgt ook dat mensen veerkrachtig en creatief zijn bij tegenslag. In de definitie van TNO omvat vitaliteit de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij energie wordt gekenmerkt door zich mentaal en fysiek energiek voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan.²⁰ Er zijn verschillende methodieken om de vitaliteit te meten.

214

Het is natuurlijk zaak dat de medewerkers vitaliteit en veerkracht zelf ook belangrijk vinden en daar zelf hun verantwoordelijkheid voor nemen. Voor veel mensen helpt het om hun vitaliteit en veerkracht te monitoren met bijvoorbeeld een Fitbit of een app zoals Welltory, die zowel de energie als de productiviteit en het stressniveau meet. Juist het gebruik van dit soort tools leidt tot betere resultaten. Mensen die hun stappen tellen, lopen aanmerkelijk meer.

5 *Successen vieren*

Het is eigenlijk heel simpel: als dingen lukken, als je je doelen haalt, groeit het vertrouwen en kom je in een positieve flow, wat de volharding versterkt. Dat geldt voor iedereen. Net als met het bewustzijn van de risico's versterk je de volharding door het bewustzijn van successen te vergroten door ze te vieren. En je hoeft echt niet bij elk succesje een groot feest te organiseren. Laten merken dat je ziet dat het goed gaat en dat je daar blij mee bent, is meestal genoeg. Maar let op dat je ook de inspanningen om het doel te behalen als succes benoemt. Want niet alles zal succesvol zijn.

6 *Leerproces*

Zie zaken die niet gaan zoals gewenst, of die niet opleveren wat je ervan had verwacht, als een leerproces en zorg er door middel

van je reactie voor dat de medewerkers dat ook zo zien. Sommige organisaties gaan zelfs zo ver dat zij fouten vieren omdat dat een cultuur van openheid en kennisdeling creëert; de medewerkers zullen hun 'fouten' toegeven en delen. Dan is er namelijk gelegenheid om te leren en te corrigeren. Het woord 'fout' is dus eigenlijk fout. Fouten ondermijnen de volharding.

7 Teamspirit

Het gevoel dat iedereen zich even hard inzet en even talentvol is, vergroot de volharding. Dan voelen de teamleden zich door elkaar gesterkt en gesteund en voelen ze een verantwoordelijkheid naar elkaar om niet op te geven. In hoofdstuk 6 heb je gelezen hoe je de teamspirit versterkt.

8 Ga uit van wat al werkt in jouw organisatie

Mensen hebben dingen nodig die ze kennen, waarop ze kunnen vertrouwen en terugvallen. Hoe meer verandert, des te groter de onzekerheid. Er zijn weliswaar mensen die juist goed gedijen bij onzekerheid, maar voor de meeste mensen geldt dat niet. Onzekerheid roept een gevoel van onveiligheid op en dat werkt juist remmend. Kijk dus wat je kunt behouden, bijvoorbeeld bepaalde overlegstructuren, werkgroepen, communicatiemiddelen of instrumenten. Zorg dan wel dat dit de dingen zijn die goed werken vanuit het perspectief van het team en die passen bij het soort organisatie dat je wilt zijn.

215

8.4 Duidelijkheid: weten waar je aan toe bent

Binnen succesvolle organisaties weet iedereen waar hij aan toe is: waar werken we naartoe, hoe gaan we dat doen, hoe ver zijn we en wat zijn de gevolgen als we het niet halen? Blijkbaar vinden mensen weten waar ze aan toe zijn enorm belangrijk. Psychiater en filosoof Damiaan Denys stelt dat dat in onze westerse samenleving voortkomt uit onze extreme behoefte aan contro-

le.²¹ ‘Het ideaalbeeld in onze westerse samenleving is het hebben van controle. Alles is daarop ingericht. We vinden vrijheid belangrijk als het gaat om onze ontwikkelingsmogelijkheden en onze materiële welvaart. Maar vreemd genoeg beperken we onze eigen vrijheid door onze afhankelijkheid van controle. Controle is een deugd geworden. Als je iemand vraagt hoe het gaat, zeggen we: “Het gaat goed, alles onder controle!” Met onze mobieltjes, met onze verzekeringen: we willen voortdurend precies weten waar we naartoe gaan, hoeveel geld we op onze bankrekeningen hebben, waar we aan toe zijn. De behoefte aan controle is extreem.’²² In zijn ogen is dat overigens ook de oorzaak van het grote aantal mensen met een burn-out. We doen zeven tot acht keer meer op een dag dan vroeger om maar op alle gebied controle te hebben.’²³

216

‘Het is heel belangrijk dat we voortdurend weten hoe we ervoor staan. Iedereen moet weten hoe het staat met kosten, inkomsten en orders. Als je resultaten zichtbaar zijn, dan snapt iedereen waarom het gaat en welk probleem opgelost moet worden.’

Wim van der Leegte, algemeen directeur van VDL²⁴

Door inzicht te geven in de keuzes en de voortgang bied je een vorm van controle in een onzekere situatie die hoort bij groei, en wel op zo’n manier dat die ook sturingsinformatie geeft, zonder dat je je verliest in details. En het woord ‘inzichtelijk’ verradt het al: maak het zichtbaar én visueel toegankelijk, zodat iedereen heel snel ziet wat de status is. Zeker als je dat combineert met het instrument dat je hebt gebruikt om samen de strategie op te delen in deelplannen en acties, zoals de *strategy map*.

Let op het woord ‘snel’. Dat stelt eisen aan welke en hoeveel informatie je geeft en hoe je die informatie vormgeeft. Je zult dus keuzes moeten maken in de kritische factoren die be-

palend zijn voor het halen van de doelen, die meetbaar maken, een proces inrichten om ze ook consistent te meten en inzichtelijk te maken, ook voor de zogenaamde zachte factoren. Er is altijd wel een manier om ze meetbaar te maken, maar zie het vooral als een manier om te verbeteren en niet als een plichtmatige exercitie om te rapporteren. Dat heeft geen enkele zin en werkt eerder demotiverend. 'Als er geen moeite wordt gedaan om inzicht te krijgen, waarom zou ik dan moeite doen?'

Maar zichtbaarheid is niet alles als het erom gaat te weten waar iemand aan toe is. Uit een experiment uitgevoerd door The Change Studio bij een techbedrijf bleek dat mensen vooral het gesprek met de leidinggevende over de keuzes en verwachtingen als heel waardevol ervoeren. Sterker nog: hun productiviteit ging ook omhoog.²⁵

Weten waar je aan toe bent, betekent soms ook het brengen van slecht nieuws, even helder als snel. *Tough love* is beter dan het bedekken met de mantel der liefde. Niet leuk, wel beter, voor de betrokkenen én voor de hele organisatie. Dat is waarschijnlijk ook de reden waarom leiders van succesvolle organisaties vaak worden bestempeld als 'hard': ze zijn eerlijk en duidelijk.

217

En zo is de cirkel letterlijk rond. Door te meten houdt je ook voeling met de markt en de klant en grijpt alles in elkaar. Want je doet het om waarde toe te voegen aan de wereld, aan je klanten, je medewerkers en je partners. En dat is en blijft een continu proces van observeren, leren en bijsturen. Maar wel vanuit een fundamentele overtuiging hoe de klant het allerbest af is. En wanneer dat lukt, groeit de organisatie. Karakter vormt koers, koers vormt karakter.

Succesvolle organisaties weten de plannen te realiseren, weten hoe ze van denken naar doen gaan. Zelfs als alles klopt – de koers, de cultuur de structuur – gaat het nog niet vanzelf. Het vraagt discipline en discipline kun je voor een groot deel organiseren en afdwingen:

- Zijn de plannen dusdanig behapbaar dat er ook daadwerkelijk en daadkrachtig gewerkt kan worden aan de invoering?
- Zijn alle beslissingen, gedragingen en voorwaarden consequent en worden die consistent nageleefd?
- Is er een goede balans tussen volharding en loslaten? Is de organisatie weerbaar? Kun je doorzetten bij tegenslag?
- Is voor iedereen duidelijk waar hij aan toe is?

Wanneer een plan niet of niet soepel gerealiseerd wordt, kijk je eerst naar deze aspecten. Hierin komt de gehele koers-en-karakterdynamiek samen.

TOT SLOT

We hebben nu alle acht organisatiekwaliteiten van de koers-en-karakterdynamiek opeenvolgend doorlopen. Samen vormen ze de bedrijfsstrategie, die bestaat uit het bedrijfsmodel en de bedrijfsvoering. De meeste organisaties doen zo'n exercitie eens in de paar jaar en gaan dan met het managementteam op de heilzitten om de bedrijfsstrategie te bepalen. Ik hoop dat je met het lezen van dit boek tot het inzicht bent gekomen dat strategie echter dagelijkse kost is. Elke dag loop je tegen drempels en meevallers aan waar je iets mee moet, waarvan je de oorzaak moet versterken of juist wegnemen. Elke keer moet je je afvragen: is dit eenmalig of is het een toevalstreffer? Wat moeten we ermee doen en welke impact heeft het? Wanneer strategie onderdeel is van de dagelijkse routine is je organisatie veel beter voorbereid op veranderingen, zowel op positieve als op negatieve. Je mensen weten dan wat het doel is en bedenken slimme oplossingen. Iedereen spreekt dezelfde taal en er kunnen beter afgewogen keuzes worden gemaakt die passen bij het grotere doel.

219

Om strategie in te bedden in de dagelijkse praktijk zul je de koers-en-karakterdynamiek eerst een keer volledig moeten doorlopen. Met je medewerkers. Vervolgens bepaal je samen een structuur of discipline om alle kwaliteiten voortdurend actief te kunnen houden. Bijvoorbeeld: iedereen moet elke maand een

halve dag meewerken op de klantenservice, of iedereen moet actief zijn in een projectgroep die elke twee weken een presentatie geeft over een verbetering of een vernieuwing; of elke vrijdag presenteren we zowel de kwantitatieve als kwalitatieve resultaten. Deze structuur moet natuurlijk wel passen bij je koers en karakter.

220 In het begin zul je moeten sturen, maar je zult zien dat het vlieg wiel gaat draaien. En dan is het inderdaad goed om eens in de zoveel tijd weer naar het geheel te kijken. Doe dat in ieder geval één keer per jaar. En dan niet standaard in het najaar omdat dat nu eenmaal gebruikelijk is. Want meestal is iedereen juist dan druk zijn met klanten. Doe het in een periode wanneer het rustiger is in jouw branche. Voor sommigen is dat de zomer, voor anderen het begin van het jaar. Op die manier ondervang je sluipende veranderingen die op dagelijkse basis misschien minder opvallen. Want er zijn momenten dat je je ineens realiseert dat de onderlinge samenwerking toch niet helemaal goed is, of dat de plannen toch niet helemaal opgevolgd worden. Of dat je net iets vaker een pitch verliest dan eerst. Normaliter zou je dan focussen op een oplossing op dat vlak: teambuilding, meer rapportage, de prijs verlagen. Maar doe jezelf een plezier en kijk breder. De kans is namelijk groot dat de oorzaak op een ander vlak ligt. Doorloop daarom de vragen van de koers-en-karakterdynamiek. Waarschijnlijk kom je tot de ontdekking dat je eigenlijk iets moet doen aan de kernovertuiging, aan de verdienstructuur, of aan het meesterschap. Juist door de kwaliteiten onderling te bezien, kom je tot sterke oplossingen. Die vaak weer impact hebben op andere kwaliteiten. Houd altijd die ene vraag in het vizier: hoe kan ik onze klanten het allerbeste bedienen? Als je daar trouw aan blijft, kom je in de flow die zorgt dat je van betekenis blijft.

De opwaartse koers-en-karakterdynamiek ontstaat pas als alle kwaliteiten uit dezelfde centrale basishouding voortkomen. Dan komt jouw organisatie in een flow terecht en weten men-

sen haar te vinden. Ze geven de voorkeur aan jouw organisatie en anderen zien in haar een rolmodel; potentiële medewerkers willen graag bij je werken en de huidige medewerkers zijn creatief en productief. Plezier en succes gaan daarbij hand in hand.

In mijn praktijk heb ik veel organisaties zien opbloeien nadat ze waren gaan werken volgens het koers-en-karaktermodel. Ik wens jou dat ook toe. Veel succes en plezier!

DANK

Bijzonder dankbaar ben ik Suzanne, mijn compagnon in crime, die mij intellectueel uitdaagt en aanvult, Arnold, mijn lief die mij de kracht en het vertrouwen heeft gegeven dat ik dit kan, en Sanne, mijn prachtige dochter die het volstrekt normaal vindt dat ik dit doe.

NOTEN

INTRODUCTIE: KOERS-EN-KARAKTERDYNAMIEK

1. Arnold Steenbeek (2002). *Hart Selling*. Nieuwe Dimensies.
2. Arnold Steenbeek (2002). *Hart Selling*. Nieuwe Dimensies.

1 KLANTPERSPECTIEF

225

1. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2018/advisory/up-close-and-personal.pdf>.
2. <https://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/behoef-ten/behoefte-waardering-erkenning-respect/gehoord-worden>.
3. <https://www.emerce.nl/achtergrond/klantbeleving-belangrij-ker-prijs-product>.
4. <https://www.frankwatching.com/archive/2017/08/30/liever-likes-dan-geld-meer-socialmedia-facts-onder-jongeren/>.
5. J.D.K.I.A. Oppenhuisen (2002). *Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. University of Amsterdam.
https://pure.uva.nl/ws/files/3199150/13387_UBA002000072_07.pdf.
6. <https://nl.express.live/2014/03/31/3-tips-om-opnieuw-het-hart-van-je-klant-te-winnen-exp-204049/>.
7. <https://www.businessinsider.nl/abn-amro-schrapt-250-banen-bij-zijn-zakenbank-want-die-levert-te-weinig-op/>.

8. Motivaction, Trendrapport 2017-2018. Structuur in een veranderende wereld.
9. Innovation Group J. Walter Thompson Intelligence. The Future 100 2018.

2 KERNOVERTUIGING

1. <https://www.businessinsider.nl/hsbc-warns-earth-is-running-out-of-resources-for-life-2018-8/>.
2. <https://www.overshootday.org/>.
3. Jeroen Smit (2019). *Het grote gevecht. Het eenzame gelijk van Paul Polman*. Prometheus.
4. <https://www.consultancy.nl/nieuws/14411/wouter-scheepens-brengt-boek-duurzaamheid-in-de-boardroom-uit>.
5. <https://www.duurzaamnieuws.nl/vpro-tegenlicht-donut-economie-volgens-kate-raworth/>.
- 226 6. <https://www.duurzaammba.nl/kennisbank/nieuwe-economie-en-de-donut-economie>.
7. <https://ivdnt.org/zoeken-in-woordenboeken?w=visie>.
8. G. van Liemt & G. Koot (2018). *Marketingcommunicatie in 14 stappen*. Noordhoff Uitgevers.
9. Willis Towers Watson (2018). Building Strong Foundations: Mission Clarity. Defining the Fundamental Purpose.
10. Frederik Reichheld (2001). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.
11. Motista (2021). Leveraging the Value of Emotional Connection for Retailers.
12. <https://managementmodellensite.nl/klantenpiramide-curry/#.YHBR1-gzbIU>.
13. Gallup (2020). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes.
14. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
15. Raymond van Doorn & Michiel Hopman (2019). 'Dit is hoe FrieslandCampina een cultuur van opgestroopte mouwen creëer-

de', https://www.mt.nl/organisatiecultuur/dit-is-hoe-friesland-campina-een-cultuur-van-opgestroopte-mouwen-creeerde/579947?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_campaign=nieuwsbrief-dinsdag-19-november-2019.

16. <http://icsb.nl/artikelen/httpicsb-nlartikelenstrategische-iende-structuur/>.
17. <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.
18. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/07/09/heres-why-ceo-strategies-fall-on-deaf-ears/#148a25ec3663>.

3 POSITIONERING

1. Ruud Boer (2018). *Brand Design*. Pearson Benelux.
2. <https://www.verywellmind.com/gordon-allport-biography-2795508>.
3. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>.
4. <https://www.eurib.net/identiteit-en-imago-merkpersoonlijkheid-model-jennifer-aaker/>; <http://www.superskill.com/aaker-brand-personality-dimension/>.
5. <https://www.verzekeraars.nl/media/3490/cvs-consumentenmonitor-2013-editie-10.pdf>.
6. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/bij-mcdonald-s-binnenlopen-is-in-amerika-gewoon-nog-een-beschamende-activiteit~ba532b3a/>.
7. <https://www.marketingbright.nl/customer-journey/>.
8. &Samhoud (2011). *Organisatievisie in Nederland*.
9. <https://www.managementsite.nl/kennisbank/missie-visie>.
10. N. Singh & S.K. Srivastava (2011). 'Impact of Colors on the Psychology of Marketing – A Comprehensive over View', *Management and Labour Studies*, 36(2), pp. 199-209. doi: 10.1177/0258042X1103600206; P.A. Bottomley & J.R. Doyle (2006). 'The Interactive Effects of Colors and Products on Perceptions of Brand Logo

Appropriateness', *Marketing Theory*, 6(1), pp. 63-83, doi:10.1177/1470593106061263.

11. https://essay.utwente.nl/61294/1/Bolhuis_Sharon_s_0164011_scriptie.pdf.
12. M. Mark (2001). *The Hero and the Outflow: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*.
13. <https://www.schrijversplaza.nl/archetypen/>.
14. Tjaco Walvis (2009). *Uit de grijze massa*. Pearson Benelux.

4 VERDIENSTRUCTUUR

1. https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?utm_source=2013StateofGlobalWorkplaceReport&utm_medium=2013SOGWReportLandingPage&utm_campaign=2013StateofGlobalReport_Redirectto2017page&utm_content=download2017now_textlink.
- 228 2. <https://www.ft.com/content/8aa737dc-f3b9-11e7-88f7-5465a6ce1a00>.
3. <https://screenforce.nl/warc-analyse-creatieve-campagnes-zijn-vaak-ook-effectieve-campagnes/>.
4. <https://www.adformatie.nl/campagnes/de-effectiefste-campagnes-leunen-steeds-vaker-op-pr>.
5. <https://www.rozgroep.nl/wp-content/uploads/Verdienmodellen.pdf>.
6. <https://1819.brussels.nl/blog/hoe-een-realistisch-verdienmodel-kiezen-voor-mijn-onderneming>.
7. *Zondag met Lubach*, uitzending 5 van seizoen 12, 18 oktober 2020, <https://www.npo3.nl/zondagmetlubach>.
8. <https://www.wikimarketing.nl/online-marketingcursus/strategische-prijsbeslissingen/prijsstrategieen>.
9. <https://retailtrends.nl/news/56685/bcc-en-mediemarkt-kunnen-door-consument-gemist-worden>.
10. https://en.wikipedia.org/wiki/Pricing#Honeymoon_pricing.
11. <https://www.consumentenbond.nl/nieuws/2020/jumbo-goed>.

- koopst-maar-niet-overal-lage-prijzen.
12. <https://suebehaviouraldesign.com/nl/kahnneman-fast-and-slow-thinking-uitgelegd/>.
 13. <https://www.marketingfacts.nl/berichten/waarom-de-prijs-van-een-product-meer-is-dan-een-getal>.
 14. 'Cadbury krijgt kritiek op "krimpflatie" met repen', *de Volkskrant*, 18 juli 2020.
 15. <https://www.alletop10lijstjes.nl/top-10-oudste-bedrijven-van-nederland/>.
 16. <https://www.consultancy.nl/nieuws/12473/de-top-100-grootste-familiebedrijven-van-nederland>.
 17. <https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/leerstoelen/familiebedrijven/familiebedrijf>.
 18. https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf's/pdf's-faculteit-research/onderzoek-innovatie-en-het-familiebedrijf.pdf?sfvrsn=caafc714_2.
 19. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-geen-ontkomen-aan-nieuwe-technologieen-2.pdf>.
 20. Jasper Janssen (2012). *Toepassing van de Social Return on Investment methode op kleine non-profit organisaties*, bacheloropdracht Technische Bedrijfskunde.
 21. https://www.kcwj.nl/sites/default/files/facsheet_wat_bepaalt_gedrag.pdf.
 22. <https://www.eurib.net/brand-equity/>.
 23. K.L. Keller (2002), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall; K.L. Keller, T. Ap  ria & M. Georgson (2008), *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Prentice Hall.
 24. <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-most-valuable-brands-in-the-world/>.
 25. Tjaco Walvis (2009). *Uit de grijze massa*. Pearson Benelux.

5 MEESTERSCHAP

1. <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>.
2. M. Thunnissen (2016). De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling.
3. <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2014/06/werkgevers-zoeken-steeds-meer-hoogopgeleide-medewerkers> en https://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Samenvatting procent20 procent20imago-onderzoek procent20hbo procent20als procent20werkgever_o.pdf.
4. <https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/1420-millennials-zoeken-uitdaging-en-houvast-hoe-ga-je-daar-als-werkgever-mee-om>.
5. <https://vallerand.socialpsychology.org/> en <https://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/147137-passie-wat-is-het-hoe-ontstaat-het-hoe-werkt-het.html>.
6. <https://www.effectory.nl/kennis/wat-is-bevlogenheid/#:~:text=Bevlogenheid%20is%20voor%20de%20meeste,zetten%20en%20concurrentievoordeel%20te%20behalen.&text=Bevlogenheid%20is%20een%20goede%20voorspeller,van%20personeel%2C%20productiviteit%20en%20winstgevendheid>.
7. <https://www.firmsofendearment.com/>.
8. <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/op-de-werkvloer/beste-werkgevers-2016-bekend>.
9. W.B. Schauefeli & A. Bakker (2004). 'Bevlogenheid: een begrip gemeten', *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
10. <https://www.mt.nl/management-team/een-krachtige-bedrijfsvisie-maakt-het-verschil/68679#>.
11. <https://www.effectory.nl/kennis/blog/bevlogenheid-verhogen-in-3-concrete-stappen/>.
12. <https://www.pii-networks.nl/?p=265>.
13. <https://www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/nieuws/de-drie-elementen-van-talentmanagement>.
14. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03070782>.

15. <https://www.youtube.com/watch?v=7lhVUedc1a4>.
16. Teresa M. Amabile & Steven J. Kramer (2011). 'The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work', <https://store.hbr.org/product/the-progress-principle-using-small-wins-to-ignite-joy-engagement-and-creativity-at-work/10106>.
17. Ibid.
18. Régina Petit (2017). *Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Kohnstamm Instituut.
19. M. Buisman e.a. (2017). 'De toekomst van vakmanschap', <https://ecbo.nl/25102016/wp-content/uploads/2017/10/ToekomstvVakmanschapdigi.pdf>.
20. <https://www.studytube.nl/blog/wat-is-kennismanagement-en-waarom-kan-een-organisatie-niet-zonder>.
21. <https://www.werf-en.nl/8-meest-gewilde-soft-skills/>.
22. Régina Petit (2017). *Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Kohnstamm Instituut.
23. <https://becoss.nl/werkgevers-letten-steeds-meer-op-soft-skills/>.
24. <https://finance.nl/artikel/top-5-meest-gevraagde-soft-skills-in-2019>.
25. http://www.handboekonlinemarketing.nl/marketing_boek/online_marketing/management/leerboek/handboek/hoofdstuk-1-5-vitale-skills-voor-de-arbeidsmarkt/.
26. Kelsey Gee (2018). 'Employers Eager to Hire Try a New Policy: "No Experience Necessary"', *Wall Street Journal*, 29 juli.
27. <https://www.cio.com/article/3309059/more-tech-companies-drop-college-degree-requirement.html>.
28. <https://www.theguardian.com/football/2019/apr/30/tottenham-hotspur-ajax-champions-league-semi-final-first-leg-match-report>.
29. https://www.intermediair.nl/persoonlijke-groei/leidinggeven/liever-leider-dan-manager?policy=accepted&utm_referrer=https%3A%2F%2Fprocent2Fwww.google.com%2F25%2F10%2F2016.

30. W.B. Schauefeli & A. Bakker (2004). 'Bevlogenheid: een begrip gemeten', *Gedrag & Organisatie*, 17(2).
31. Adam Grant (2013). 'In the Company of Givers and Takers', <https://hbr.org/2013/04/in-the-company-of-givers-and-takers>.
32. Peter Derkx (2009). *De multiculturele samenleving*. SWP Uitgeverij.
33. <https://www.computable.nl/artikel/informatie/awards-nieuws/6390741/1853296/carapax-it-scoort-met-hoogbegaafde-it-autisten.html>.
34. <http://www.barmhartigheid.nl/inspiratie/the-survival-of-the-kindest/>.
35. C.F. Visser (2017). 'Hoe creëer je een leergierige cultuur', *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, nr. 4.
36. <https://brandpit.nl/arbeidsmarkt/mindset-als-nieuwe-diploma/>.

6 TEAMSPIRIT

232

1. Brené Brown (2013). *De moed van imperfectie*. Lev.
2. André Weber & Aldert Doelen (2018). *Organiseren en managen. Het 7s-model toegepast*. Noofdhoff Uitgevers.
3. https://debaak.nl/inspiratie/artikelen/2018/zo-werken-we-in-2030-samen/?utm_source=managementsite&utm_medium=nieuwsbrief&utm_campaign=nieuwleiderschap.
4. Patrick Lencioni (2009). *De vijf frustraties van teamwork*. Business Contact.
5. Ibid.
6. *Trendrapport Best Workplaces 2018*.
7. <https://www.teamwise.works/blog/doelgericht-bouwen-aan-meer-eigenaarschap-in-je-team-werkt>.
8. Evert de Vos (2016). 'Leren van de pygmeeën', <https://www.groe-ne.nl/artikel/leren-van-de-pygmeeen>, 14 2016.
9. Selma Haar, Jia Li & Mien R. Segers, Karen Jehn & Piet van den Bossche (2014). 'Evolving Team Cognition: The Impact of Team Situation Models on Team Effectiveness', *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 10.1080/1359432X.

2014.942731.

10. Tuckman, B.W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384-399. <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100>.
11. <https://managementmodellensite.nl/teamontwikkeling-tuckman/#:~:text=Bruce procent20Wayne procent20Tuckman procent20publiceerde procent20in,een procent20team procent20in procent20de procent20tijd>.
12. <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/ergens-bij-horen-is-een-basisbehoefte/>.
13. <http://www.hrzone.nl/verandermanagement/verandermanagement-artikelen/entry/interview-wat-is-beter-in-of-uitademen>.
14. <http://www.dbr.nl/diensten/teamontwikkeling/lencioni-de-waarde-van-vertrouwen/>.
15. <https://www.groene.nl/artikel/leren-van-de-pygmeen>.
16. <https://www.mt.nl/management/patrick-lencioni-waarom-teams-bijna-nooit-werken/80799>.
17. <https://www.focuslearningjourneys.nl/blog/2019/03/sterke-tribes-gaan-goed-om-met-verschillen/>.
18. https://www.netflix.com/watch/81010166?trackId=14170056&ctx=4 procent20Co procent20C2cdco0e9-b209-4e55-8ba8-f617f-c8dfe72-199538718 procent20Ca13d94df8d31-4fec-bc11-84eba2ca3edf_39948913X10XX1562058483312 procent20Ca13d-94df8d31-4fec-bc11-84eba2ca3edf_ROOT.
19. <https://www.jongebazen.nl/verandermanagement/is-kwetsbaarheid-krachtig-en-sexy-genoeg-business>.
20. *Trendrapport Best Workplaces 2018*.
21. H. van der Spek (2018). Krijg jij een bonus op je werk? Geniet er nog maar even van. <https://www.ad.nl/werk/krijg-jij-een-bonus-op-je-werk-geniet-er-nog-maar-even-van~afoa1a9f/>.
22. Margreet Vermeulen (2017). 'Sancties op de bedrijfsvloer werken averechts', *de Volkskrant*, 9 februari.

23. <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/175774/diversiteit-basis-ondernemerssucces-dax-dasilva-lightspeed>.
24. <https://www.ser.nl/nl/actueel/Nieuws/maatregelen-diversiteit-top>.
25. Alison Reynolds & David Lewis (2017). 'Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse', *Harvard Business Review*, 30 maart.
26. <https://www.mt.nl/beste-business-events/jitske-kramer-diversiteit-is-noodzakelijk-ingredient-groei/545364>.
27. <https://www.merlijnagroep.nl/blog/constructieve-conflicten/>.
28. Jonathan Witteman (2019). 'Managers presteren niet beter bij salaris boven 6 ton, stellen onderzoekers', <https://www.volkskrant.nl/economie/managers-presteren-niet-beter-bij-salaris-boven-6-ton-stellen-onderzoekers~bfa6ac71/>.
29. Desiree de Graaff, trainer en programmamaker bij De Baak. <https://debaak.nl/inspiratie/artikelen/2017/succesvol-samenwerken-in-teams-groepsdynamica>.
30. <https://www.actioned.com/team-performance/>.
31. https://www.managementboek.nl/boekblog/interviews/2931/manfred_kets_de_vries_procent27risico_en_angst_omzetten_in_productief_werk_procentE2_procent80_procent99.
32. Ad Bergsma, Harry Commandeur & Ruut Veenhoven (red.) (2015). *Welbevinden op het werk*, themanummer *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 69(2/3), pp. 119-133.
33. Karl Van Hoey & Jean-Claude Lecoyer (2019). *Impact in actie*. Die Keure Publishing Group.
34. <https://www.sometics.com/nl/sociogram>.
35. <https://www.mt.nl/management/performance-verbeteren/hoe-gamification-bedrijfsresultaten-verbetert/532928>.
36. [https://www.trouw.nl/nieuws/psycholoog-dan-ariely-de-mens-kan-niet-met-geld-omgaan~bade6480/?referer=https procent 3A procent2F procent2Fwww.google.com procent2F](https://www.trouw.nl/nieuws/psycholoog-dan-ariely-de-mens-kan-niet-met-geld-omgaan~bade6480/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F).

7 ONDERNEMERSCHAP

1. <https://www.emerce.nl/wire/onderzoek-accenture-gelijkwaardige-bedrijfscultuur-multiplier-innovatie/> https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality?c=acn_glb_iwdn%2Fa_10904973&n=otc_0319
2. C.J.R. van der Linden (2014). *Intern ondernemerschap, de rol van persoonlijkheidskenmerken en de invloed van leiderschap*, masterthesis Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit.
3. P.T.Y. Preenen, W.J. Liebrechts, S. Dhondt, P.R.A. Oeij & F.A. van der Meulen (2014). 'The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM). Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties', TNO.
4. Ibid.
5. C.J.R. van der Linden (2014). *Intern ondernemerschap, de rol van persoonlijkheidskenmerken en de invloed van leiderschap*, masterthesis Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit.
6. Clayton M. Christensen (2015). *Het innovatiedilemma*. Business Contact.
7. https://www.managementboek.nl/boekblog/recensies/4471/longread_het_innovatiedilemma.
8. <https://www.emerce.nl/wire/onderzoek-accenture-gelijkwaardige-bedrijfscultuur-multiplier-innovatie/> https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality?c=acn_glb_iwdn%2Fa_10904973&n=otc_0319.
9. P.T.Y. Preenen, W.J. Liebrechts, S. Dhondt, P.R.A. Oeij & F.A. van der Meulen (2014). 'The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM). Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties', TNO.
10. <https://www.emerce.nl/wire/onderzoek-accenture-gelijkwaardige-bedrijfscultuur-multiplier-innovatie/>; <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender->

equality?c=acn_glb_iwdn procent2Fa_10904973&n=otc_0319.

11. https://facto.nl/ontmoeten-op-kantoor-belangrijk-creativiteit/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.210829910.250718907.1576850424-995622748.1576850424.
12. <http://www.managementsite.nl/16579/performance-management/crisis-kunst-loslaten.html>.
13. <https://kunst-en-cultuur.infonu.nl/diversen/34820-creativiteitsvorm-van-intelligentie-die-je-kunt-ontwikkelen.html>.
14. L. Glaser, W. Stam & R. Takeuchi (2016). 'Het belang van een lerende organisatie', <https://www.studeersnel.nl/nl/document/erasmus-universiteit-rotterdam/entrepreneurship/werkstukessay/essay-02/4602893/view>.
15. C.J.R. van der Linden (2014). *Intern ondernemerschap, de rol van persoonlijkheidskenmerken en de invloed van leiderschap*, masterthesis Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit.
16. Esther Perel, BusinessBoost Live, maart 2019.
17. <https://www.managementsite.nl/ondernemerschap-werkvloer-2>.
18. Gary Hamel & Michele Zanini (2018). 'The End of Bureaucracy', <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>.
19. <https://www.managementsite.nl/drie-verandertrajecten-nl-trends-praktijklessen>.
20. Ibid.
21. <http://www.managementsite.nl/16579/performance-management/crisis-kunst-loslaten.html>.
22. Nadia van der Vlies (2018). *No-nonsense leidinggeven*. Boom Uitgevers.
23. Sabine Sluijters (2017). 'Wie zijn personeel laat beslissen, maakt winst', *Het Financieele Dagblad*, 18 februari.

8 ORGANISATIEDISCIPLINE

1. <https://tjipcast.nl/tjipcast/is-een-organisatie-meer-dan-de-somder-delen-tjipcast-066-met-leike-van-oss/>, 5 juni 2020.

2. https://www.sprout.nl/artikel/starten-crisistijd/kalo-bagijn-brand-new-day-als-je-eenmaal-een-crisis-hebt-meegemaakt-weet?utm_source=mt&utm_medium=nb&utm_campaign=kruisbestuiving.
3. <https://www.passionned.nl/strategie/pm/balanced-scorecard/strategy-map/>.
4. <https://www.dbgedrag.nl/langdurige-gedragsverandering-gewoonten/>.
5. <https://www.dbgedrag.nl/implementatie-intenties/>.
6. <https://www.personeelsnet.nl/bericht/dit-is-de-top-3-met-grootste-irritaties-op-het-werk>.
7. Gytha Heins (2017). *Aanspreken? Gewoon doen!* Boom Uitgevers.
8. <https://www.managementsite.nl/elkaar-aanspreken-op-gedrag?suf=google procent7CArticle#>.
9. <https://www.managementsite.nl/aanspreken-doodeng?>.
10. https://www.managementsite.nl/iemand-aanspreken-doe#_ftn1.
11. https://www.mt.nl/leiderschap/personal-coach-strategieconsultant-verdrijft/579756?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_campaign=nieuwsbrief-vrijdag-15-november-2019.
12. R.F. Baumeister, K.D. Vohs & D.M. Tice (2007). 'The Strength Model of Self-Control', <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
13. <https://www.dbgedrag.nl/implementatie-intenties/>.
14. Teresa M. Amabile & Steven J. Kramer (2011). 'The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work', <https://store.hbr.org/product/the-progress-principle-using-small-wins-to-ignite-joy-engagement-and-creativity-at-work/10106>.
15. <https://decision-wise.com/employee-empowerment-vs-employee-engagement/>, bezocht op 17/7/2020.
16. https://www.mt.nl/organisatiecultuur/dit-is-hoe-frieslandcampina-een-cultuur-van-opgestroopte-mouwen-creeerde/579947?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium

=email&utm_campaign=nieuwsbrief-dinsdag-19-november-2019.

17. https://www.ntr.nl/Kijken-in-de-Ziel/55/detail/Kijken-in-de-ziel-Topondernemers-afl-2/NPS_1215988, 29 juli 2013.
18. <https://www.sprout.nl/artikel/starten-crisistijd/chris-zadeh-ohpen-twee-jaar-lang-heb-ik-nee-gehoord>.
19. Mary Ainley (2004). 'What Do We Know About Student Motivation and Engagement?', Psychology Department, University of Melbourne, jaarlijkse bijeenkomst van de Australian Association for Research in Education, Melbourne, 29 november-2 december.
20. J.E. Strijk, G.C.W. Wendel-Vos, H.S.J. Picavet, H. Hofstetter & V.H. Hildebrandt (2015). 'Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter', *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(1).
21. <https://www.brainwash.nl/bijdrage/psychiater-damiaan-denys-accepteer-dat-niet-alles-precies-gaat-zoals-je-zou-willen>.
22. Ibid.
23. Roelof Hemmen & Damiaan Denys, *Big Five*, BNR, 6 juli 2020.
24. <https://www.managementsite.nl/maakindustrie-wim-van-der-leegte-vdlgroep>.
25. <https://www.managementsite.nl/bijzonder-experiment-productiviteit-werkgeluk>.

De boeken van Uitgeverij Business Contact zijn heel geschikt als relatiegeschenken of voor medewerkers. We kunnen bovendien gepersonaliseerde edities maken, met een aangepast omslag, logo of voorwoord. Kijk voor de mogelijkheden en staffelkortingen op www.businesscontact.nl/bedrijven.

