

Zaken Doen

april 2014

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Technologietrends 2014

Accenture heeft onlangs het rapport 'Technology Vision 2014' uitgebracht. Daarin geven ze aan welke zes grote IT- en technologietrends de komende jaren voor ondernemen van belang zullen zijn. Volgens Paul Daugherty, Accentures Chief Technology Officer, wordt digitalisering daarbij niet meer genoemd, omdat die intussen wel verankerd is in onze bedrijfsvoering (is dat wel zo? Red.). Het advies is nu om te bedenken hoe we die digitalisatie kunnen inzetten om innovatie en concurrentievoordeel te versterken.

De belangrijkste trends volgens Accenture

1. Verregaande integratie van de echte en digitale wereld

We gaan en doen steeds meer online, niet alleen in ondernemingen. Allerlei processen worden geautomatiseerd, we hebben 24 uur per etmaal en 7 dagen per week toegang tot informatie. Onze manier van leven en werken verandert hierdoor. We kunnen nog sneller reageren op iedere situatie en doen dat ook.

2. De grenzeloze organisatie

Door internet worden zelfs de kleinste bedrijven internationaal. Er is gemakkelijk toegang tot alle mogelijke kennis en ervaring uit de gehele wereld. Bedrijven huren flexibele medewerkers in uit de hele wereld om al of niet in samenwerking via internet allerlei problemen op te lossen.

3. Data breder benutten

Veel bedrijfsdata worden nog niet optimaal benut. Om de potentiële waarde van data echt te kunnen gebruiken, moeten bedrijven data als een supply chain of waardeketen gaan benaderen en dus alle informatie – waar dan ook vandaan – gaan integreren. Meer dan 800.000 websites gebruiken nu al data van Google Maps.

4. Groots opschalen: hardware!

De hardwarewereld is innovatiever dan ooit met en door nieuwe ontwikkelingen rondom energieverbruik, processors, geheugen en infrastructuur. Daar kunt u voordeel uit halen: gemakkelijk opschalen, efficiënter werken, kosten terugdringen en betere systeemprestaties realiseren. Hardware is onmisbaar voor de verdere digitalisering.

5. Software als kerncompetentie

Ook bedrijven gebruiken steeds meer apps om flexibeler te kunnen opereren. Medewerkers krijgen die apps op maat om hun werk te vereenvoudigen. Apps zijn ook geschikter (sneller) voor het inspelen op veranderende situaties.

6. Sturen op flexibiliteit

De voortdurende druk op processen, services en systemen stelt hoge eisen aan een organisatie en in het bijzonder aan de IT. Bedrijven zoals Netflix ontwerpen *build for failure* systemen en laten deze automatisch aangevallen worden om ze te testen. Modulaire technologieën en geavanceerde testprocessen versterken de betrouwbaarheid en veerkracht.



Dit blad wordt u aangeboden door: **Frank Willems AInstIB**



at ease bv
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL
tel.: 0497 - 360 949
fax: 0497 - 360 999
e-mail: info@at-ease.nu
www.iib.ws - www.at-ease.nu

STUUR EEN E-MAIL NAAR info@at-ease.nu ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

Het is lente! Tijd voor de voorjaars schoonmaak

Het is de bedoeling dat in de lente alles weer tot bloei komt. Maar soms heeft de natuur daar wat hulp bij nodig. Dat kennen we van huis en tuin, maar het geldt evenzeer voor andere aspecten van ons leven. Daarom hier een paar vragen die u zullen helpen de spinnenwebben en winterdufheid ook uit uw werk en uw privéleven te verwijderen:

1. Maak eens een lijstje van de dingen die in de voorjaars schoonmaak zouden moeten worden aangepakt.
2. Welke spinnenwebben moeten worden verwijderd zodat u weer de leuke dingen van uw leven ziet?
3. Wat bent u al een tijd aan het uitstellen? Wat zou nou eens aangepakt moeten worden?
4. Waar zou een fysieke grote schoonmaak een goede zaak zijn? Denk aan kantoor, archief, garderobe, kapsel, keuken, tuin...
5. Wat zou er moeten worden opgeruimd uit uw hoofd om daar weer ruimte te maken voor nieuwe ideeën? Denk aan uw mentale lijstje: marketingplan, ondernemingsplan, belastingen, doelstellingen, relaties...
6. Waar lekt u energie? Denk aan onopgeloste conflicten, beslissingen die u steeds maar uitstelt, angsten of zorgen, dingen die onduidelijk zijn...
7. Op welke gebieden zou u wel een frisse wind kunnen gebruiken?
8. Wat zou u moeten loslaten en opruimen om verder te kunnen?
9. Wie zou u moeten loslaten? Wie kost u alleen maar energie?
10. En wie of wat zit er in een hoekje beschuldigend naar u te kijken? Hoe groot of klein ook, als iets u zo aanstaart moet u er hoognodig iets aan doen!

Zou u een praatpaal kunnen gebruiken bij deze vragen? Mijn contactgegevens staan op de eerste bladzijde!

Doorwerken na de ingangsdatum van de AOW

Al eerder hebben wij aangegeven dat het van belang is om een rechtsgeldige beëindigingsdatum in arbeidsovereenkomsten op te nemen als je als werkgever het dienstverband wenst te beëindigen zodra iemand de AOW-gerechtigde leeftijd heeft bereikt. Dus niet "deze arbeidsovereenkomst eindigt bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd of bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd", maar "deze arbeidsovereenkomst eindigt bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd".

Het kan echter zo zijn dat zowel medewerker als werkgever er behoefte aan hebben om het dienstverband voort te zetten. Voor de werkgever betekent dit dat vanaf die datum de betaling van premies voor werknemersverzekeringen komt te vervallen. Werkgevers willen toch graag enige zekerheid voor zichzelf inbouwen en spreken in dat geval vaak een tijdelijk dienstverband af. Een dienstverband voor onbepaalde tijd kan echter niet zomaar worden omgezet in een tijdelijk dienstverband. Dit mag alleen als er sprake is van een rechtsgeldige beëindiging door ontbinding via de kantonrechter. UWV geeft namelijk geen ontslagvergunningen meer af als blijkt dat het de intentie is dat het dienstverband wordt voortgezet na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Redenen om dit te doen zijn onder andere dat op

dit moment een medewerker die in de ziektewet belandt recht heeft op twee jaren salarisbetaling. Dit geldt dus ook voor medewerkers die doorwerken na hun AOW-gerechtigde leeftijd. Een alternatief voor de gang naar de kantonrechter is een wachttijd van minimaal drie maanden in acht nemen.

Wat er gaat veranderen

- Een tijdelijk dienstverband wordt gezien als een voortzetting van het vorige dienstverband als het afgesloten wordt binnen zes maanden na beëindiging van de laatste overeenkomst
- Loondoorbetaling bij ziekte wordt verkort van 104 naar 6 weken
- Recht op betaling van WML blijft
- Verruiming mogelijkheden voor het aangaan van tijdelijke dienstverbanden
- Geen afspraken in CAO of arbeidsovereenkomst? Dan eindigt de arbeidsovereenkomst automatisch bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd

Wanneer de wijzigingen van kracht worden is nog niet bekend. Het wetsvoorstel is nu voor advies aan de Raad van State verzonden.

Inspiratiebron

Aanrommelen Uitproberen en kijken wat het wordt: voor kunstenaar Karel Appel werkte het. "Ik rotzooi maar een beetje aan", zei Karel Appel in 1955 over zijn werkwijze bij zijn schilderwerk. "Ik leg het er tegenwoordig flink dik op. Ik smijt de verf er met kwasten en plamuurmessen en blote handen tegenaan. Ik gooi er soms hele potten tegelijk op."

Afstand Stel je voor hoe je vraagstuk er over tien jaar uit ziet. Door afstand te nemen, stimuleer je je brein om abstracter en breder te denken.

Gedrag en werksfeer

Alle veranderingen en reorganisaties hebben hun effecten gehad in het bedrijf. De werksfeer is er meestal niet beter op geworden. Iedereen heeft voor zijn gevoel alleen maar meer werk te doen gekregen in steeds minder tijd, alles lijkt alleen nog maar te draaien om de cijfers, iedereen is onzeker over zijn eigen toekomst, velen lopen gestrest tot zelfs gefrustreerd rond. Medewerkers zijn steeds minder geneigd om enthousiast nieuwe projecten op te pakken, met elkaar samen te werken, of zelfs positief over de organisatie te praten, intern en extern. Hier en daar ontstaan irritaties, ruzietjes, echte conflicten.

Herkenbaar? Of is het bij u in het bedrijf echt anders? Zijn ze bij u wel allemaal positief gestemd? Dan hebt u vast – bewust of onbewust – de juiste dingen gedaan om uw mensen gemotiveerd te houden. En dan bent u ongetwijfeld een positief

ingestelde leidinggevende, die zich verdiept in zijn medewerkers en ze dus kent, inclusief hun thuissituatie, en ze regelmatig laat merken dat u ze waardeert – met een vriendelijk woord, een teken van begrip, een compliment of een ander soort schouderklopje. Kortom: door positieve communicatie!

Als u zelf, en verder alle leidinggevend en staffunctionarissen in uw bedrijf, een positieve houding aannemen ten opzichte van elkaar en van de overige medewerkers, creëert dat – ondanks de problemen die er ongetwijfeld ook zijn – een positieve werksfeer waarin mensen graag zullen meedenken en meewerken aan oplossingen.

En voor degenen die het lastig vinden om zich positief te uiten kan het de moeite waard zijn om zich hierin te laten coachen.

De tijd van (af)wachten is voorbij

Er gloort weer wat hoop aan de horizon maar de werkelijk voorspoedige economische wind ligt nog in een luwtefront. Het is tijd voor actie. U zult het toch echt zelf moeten doen!

Kijk kritisch naar je onderneming en naar jezelf als ondernemer. Trek vooral lering uit de afgelopen crisisjaren. Neem realistische initiatieven die weer bij je passie passen. De tijd van dromen en wachten op het winnen van de Staatsloterij is echt voorbij.

Naast een visie en missie is een Strategisch Ondernemingsplan essentieel. Hebt u naast het Strategisch hoofdplan ook nog een alternatief uitgewerkt of daar tenminste over nagedacht? Een alternatief dat aangeboord kan worden als het moment komt dat u uw eerste poging moet staken? En hoe doe je dat dan, op welke manier?

Bij elke doelstelling hoort een tijdbalk: hoe lang mag ik erover doen om dit doel te bereiken? Wat is mijn financiële bodem? Wanneer moet ik de stekker eruit trekken?

Ondernemers maken vaak goede financiële prognoses, maar velen vinden het lastig om de vinger aan de pols te houden. Dat vinden ze vervelend en niet sexy en dus hangt dat er maar een beetje bij. Als u positiever staat tegenover uw cijfers en leert wat je ermee kunt doen wordt het nog leuk ook.

De in- en uitgaande geldstroom geeft aan hoe de onderneming er voor staat. Zorg er voor dat u niet op uw eigen vermogen inteert en breng vooraf een begrenzing aan. En als er een niet comfortabele situatie ontstaat: deel dit met de omgeving, ondernemers binnen uw netwerk of professionals. Zij kunnen je een spiegel voorhouden. Maak er gebruik van. Vragen is geen zwakte; te laat vragen kan rampzalig zijn!

Breng ook zo veel mogelijk de bedrijfsprocessen in kaart. De Lean waardestromanalyse (VSM) is een perfect middel om gericht te kunnen sturen.

Wees eens eerlijk bij het beantwoorden van de volgende vraag:

Zou u wel eigenlijk wel klant willen zijn van uw eigen onderneming?

Wees zakelijk en durf u aan te passen, anders bestaat de kans dat je links of rechts wordt ingehaald. Wees een 'vroegsignaleerder' die beter en sneller inspeelt op veranderende marktsituaties. Ga ook zelf actief op zoek naar signalen rond de status van je onderneming. Doe een bedrijfsonderzoek en vraag je omgeving, je klanten en eventueel je accountant uit over jouw bedrijf.

Conclusie: Verlaat het pluche, wees niet afwachtend, gooi uw afwachtende houding overboord en word realistisch actief.

Column: Ondernemen zonder groeiscenario-2

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2014 is het thema: **Ondernemen zonder groeiscenario**.

Ondernemen zonder groeiscenario?

Een dag nadat de kopij voor de eerste column over dit thema was ingeleverd, liet de Wereldbank weten optimistisch te zijn voor 2014. Ze voorspelt in haar rapport over de verwachtingen voor de internationale economie dat de wereldeconomie na vijf jaar crisis langzaam maar zeker weer op stoom komt. In de komende

jaren zou de economische groei zich op een niveau van 3,4 à 3,5 procent stabiliseren. Het Internationaal Monetair Fonds [IMF] is zelfs nog iets positiever gestemd over de perspectieven voor de wereldeconomie. De onzekerheden rond het gehanteerde scenario zijn echter groot. Zo is de Wereldbank bezorgd over het moeizame economische herstel in de Eurozone en mogelijke tegenvallers bij economische hervormingen in China.

Stel dat ..., wat dan?

Het is daarom ook voor de zichzelf respecterende ondernemer de hoogste tijd geworden voor **tegendraads denken**. Dat betekent echter niet dat hij moet overgaan op pessimisme of doemdenken. Integendeel, als ondernemer moet je blijven dromen en proberen die droom te verwezenlijken. Maar wel gebaseerd op **optimistisch realisme**. Lang niet alles wat er gebeurt, is namelijk voorspelbaar.

Turbulente omgeving

In ieder geval hebben we gemerkt dat onze sociale en economische omgeving de laatste vijf jaar - mede vanwege kredietcrisis en moslimextremisme - onrustiger geworden is. En ook hebben andere ontwikkelingen - waaronder de opkomst van de ICT en demografische vraagstukken - de omgeving waarin we met elkaar leven en plannen maken, meer onzeker gemaakt.

Dat alles maakt het meer dan voorheen noodzakelijk om goed na te denken over antwoorden op de navolgende vragen:

- Waartoe kunnen al die onzekerheden leiden?
- Waar liggen de grenzen?
- Wat is absoluut niet mogelijk?
- Wat kan als bedrijf het beste gedaan worden om te anticiperen op deze cruciale onzekerheden?

Toekomstverkenning

In 2011 is de toekomstverkenning *'IN2030: Vier vergezichten'* [ISBN 978 90 5594 850 5 - www.in2030.nl] verschenen. Vier economen van het Directoraat Kennis en Economisch Onderzoek van de Rabobank hebben daarin een verkenning van de wereld gegeven zoals die er in 2030 zou kunnen uitzien. Het boek beschrijft vier mogelijke scenario's. In elk van de vier geschetste toekomstbeelden wordt stilgestaan bij de vraag wat het voor de ondernemer en de burger/consument betekent indien de wereld zich volgens dat ene scenario zou ontwikkelen.

Scenario Dynamisch Divers

In deze column vestig ik de aandacht op het scenario *Dynamisch Divers*. De auteurs beschrijven de situatie in het jaar 2030 als volgt:

De internationale spanningen zijn groot. Overal op de wereld zijn forse brandhaarden. Conflicten komen deels voort uit etnische/religieuze verschillen en tegenstellingen, maar ook de schaarste aan natuurlijke hulpbronnen brengt landen en regio's met elkaar in botsing. Protectionisme viert hoogtij. De Europese Unie is uiteen gevallen. De wereld leeft in voortdurende toestand van wantrouwen, uiterste waakzaamheid en angst. De roep om strenge veiligheidsmaatregelen is groot. Ook zijn inkomensverschillen fors. Doordat de technologische vooruitgang niet wordt gedeeld, ontstaat een technologiewedloop.

En met betrekking tot Nederland is dat toekomstig beeld: *De mondialiseringstendens, grote politieke spanningen en het uiteenvallen van de Eurozone brengen de open Nederlandse economie en het internationaal georiënteerd bedrijfsleven forse schade toe. Angst, argwaan en wantrouwen regeren de Nederlandse samenleving. Terwijl flink wordt gesneden in de sociale zekerheid, de zorg en het openbaar bestuur om de torenhoge overheidsschuld te drukken, wordt het schaarse belastinggeld steeds vaker gebruikt om bedrijven van nationaal belang te beschermen. Een verharde samenleving, een volledig uitgekledde verzorgingsstaat en een economie die langdurig krimpt.*

Optimistisch realisme

Hoewel voorgaand scenario een verkenning betreft, heeft het er de schijn van dat we de 'rode draad' niet met de kwalificatie 'absoluut niet mogelijk' kunnen afdoen. Door de recent door het Centraal Plan Bureau [CPB] openbaar gemaakte verwachtingscijfers voor Nederland en de Eurozone voor 2014 en 2015 moeten we ons dan ook geen zand in de ogen laten strooien. Als ondernemers weten we allemaal maar al te goed dat Nederland als kleine open economie meedeint op de golven van de wereldeconomie. Het is voor u als ondernemer dus zaak om voortdurend de vinger aan de pols te (blijven) houden.

Daarom hierbij een herhaling van de oproep 'verleg uw grenzen en kom met uw medewerkers uit de comfortzone! Gebruik maken van kennis en ervaring van professionals bij ingewikkelder wordende vraagstukken is zonder meer te overwegen en sterk aan te bevelen. Bespreek uw plannen en zorgen met betrekking tot uw business eens met een professionele sparringpartner.'

Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee.

TW

Belang van coachend leiderschap weer bevestigd

Medewerkers kunnen bevlogen hun werk doen als er veel van ze gevraagd wordt, mits ze tegelijkertijd de 'tools' hebben om aan die taakeisen te voldoen. Een coachende leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op gezondheid en welzijn van medewerkers. Niet alleen is dit het geval bij 'gezonde' medewerkers, maar ook (en misschien wel juist!) bij medewerkers met stressverschijnselen.

In 2013 bestond volgens het CBS de werkzame beroepsbevolking in Nederland uit bijna 7.3 miljoen inwoners. Een deel hiervan geeft leiding aan het andere deel. Maar hoe doen ze dat? Verschillende types leiderschap hebben elk hun eigen effect op de werknemers.

Van al die stijlen blijkt coachend leiderschap het meest positieve effect te hebben op werknemers. Coachende leiders zijn in staat om hulpbronnen, zoals sociale ondersteuning, emotionele beïnvloeding en aanmoediging, in te zetten, wat onder andere de bevlogenheid van werknemers positief beïnvloedt. Andere hulpbronnen die helpen stress te reduceren en bevlogenheid te stimuleren zijn: afwisseling in het werk, leermogelijkheden en de relatie met en inspiratie door de direct leidinggevende! Ook inspraak en organisatieaspecten als innovatie, klantgerichtheid én helderheid van organisatiedoelstellingen. En bevlogen werknemers presteren beter, zijn minder gestrest en lopen minder kans op een burnout. Door allerlei omstandigheden ervaren steeds meer werknemers in Nederland stressgerelateerde klachten op het werk. Annemieke van Hout heeft onderzoek gedaan naar het directe effect van stress op bevlogenheid, en de rol die coachend leiderschap daarin speelt. Zij definieerde werkstress als men ongunstig scoorde

op twee belangrijke onderwerpen uit werkbelevingsonderzoeken, nl. herstelbehoefte én werktempo en -hoeveelheid (werkdruk).

Het is duidelijk geworden dat stress inderdaad de bevlogenheid van werknemers negatief beïnvloedt. Opvallend daarbij is dat herstelbehoefte een sterker negatief effect heeft op bevlogenheid dan werkdruk. Het is dus van belang om te kijken hoe de herstelbehoefte verbeterd kan worden. Alleen reduceren van de werkdruk is niet voldoende. Coachend leiderschap kan dit negatieve effect van stress op bevlogenheid temperen. Coachende leiders beschikken namelijk over bepaalde vaardigheden, die ervoor zorgen dat het stressniveau van werknemers minder hoog is dan bij andere vormen van leiderschap, zeker als er aandacht wordt besteed aan de herstelbehoefte.

De meest bevlogen organisaties kennen juist zware taakeisen, en een hoger dan gemiddelde werkdruk en emotionele belasting. Maar in bevlogen organisaties staan daar vele (hierboven genoemde) hulpmiddelen tegenover en is er ruimte voor initiatieven, werkt men vanuit heldere organisatiedoelstellingen, dus mét z'n allen, én is het duidelijk waarvoor men werkt: de klant, patiënt of cliënt staat centraal. Hierbij spelen coachende en inspirerende leidinggevenden een grote rol!

De conclusie is dan ook dat er in coachend leiderschap geïnvesteerd moet worden. Naast het directe effect is aangetoond dat coachende leiders in staat zijn om het negatieve effect van stress op bevlogenheid te reduceren. Dit is bevorderlijk voor de medewerker, het team en uiteindelijk voor de organisatie zelf.

Wet Flex en zekerheid wordt Wet Werk en zekerheid

Zoals het er nu naar uitziet zal de Eerste Kamer het wetsvoorstel binnenkort goedkeuren en dan staan ons per 1 juli 2014 een aantal belangrijke wijzigingen in de wet Flexibiliteit en Zekerheid te wachten. Het is erg belangrijk om u daar nu al van bewust te zijn.

Aanzegging: Op dit moment is het nog zo dat een tijdelijk contract eindigt van rechtswege, zonder dat op- of aanzegging vereist is. In de nieuwe situatie moet u uw medewerker minimaal één maand voor afloop van het contract laten weten of u het dienstverband al of niet voortzet. Deze nieuwe maatregel is van toepassing op contracten met een vaste einddatum en een duur van meer dan een half jaar. Overigens is ons uitdrukkelijke advies om in een tijdelijk contract altijd een vaste einddatum te benoemen, desgewenst naast een omschrijving zonder een vaste einddatum. Bij voorbeeld: Dit contract wordt beëindigd per de datum waarop project A is gerealiseerd/per de datum waarop B terugkeert van ziekte, en uiterlijk op 31-12-2014. Dit voorkomt dat er gesteggel kan ontstaan over de beëindigingsdatum.

Proeftijd: Voor contracten met een proeftijd van maximaal 6 maanden is het niet meer toegestaan om een proeftijd in het contract op te nemen.

Concurrentiebeding: voortaan niet meer toegestaan in tijdelijke arbeidsovereenkomsten.

De verwachting is dus dat de nieuwe wetgeving per 1 juli 2014 zal ingaan en is vanaf dat moment geldig voor contracten die op of na die datum worden aangegaan. Aarzel vooral niet om contact op te nemen met uw IIB-adviseur als u vragen heeft. Hij of zij is u graag behulpzaam.

De zogenoemde **ketenregeling** zal in elk geval niet voor 1 juli 2015 in werking treden. Die houdt het volgende in. Het maximum van drie opeenvolgende contracten blijft gehandhaafd, waarbij de maximale duur van de keten van contracten teruggebracht wordt van drie naar twee jaren. De zogenaamde draaideurconstructie "tussentijd er drie maanden tussen uit en we beginnen weer vrolijk opnieuw" komt te vervallen. Vanaf dan moet er minstens zes maanden liggen tussen het laatste contract en een nieuwe verbintenis, anders wordt de tussenliggende periode meegerekend in de keten.

Effectief Personeelsbeleid in het kleine MKB

Tussen 2009 en 2012 heeft Hilbrand Knol onder 60 kleinere bedrijven onderzoek gedaan naar de effectiviteit van Human Resource Management. Met de resultaten ervan had hij willen promoveren tot doctor in de bedrijfskunde. Helaas overleed Hilbrand totaal onverwacht in augustus 2012. Saxion Hogeschool heeft in 2013 zijn werk postuum uitgegeven, onder meer omdat de studie een belangrijk inzicht geeft in 'hoe HRM (personeelsbeleid) echt werkt' in het kleinere MKB. De belangrijkste praktische conclusies zijn de volgende.

Alle ondernemers die hebben meegedaan aan dit onderzoek zijn zich bewust van het belang van hun mensen en van HRM. Vrijwel alle bedrijven zijn sterk gericht op wat we 'het familiegevoel' kunnen noemen. De wens en gedachte dat er in het bedrijf goed met elkaar wordt samengewerkt, dat mensen erbij horen en zich geen nummer voelen, dat we een beetje op elkaar passen en prettig met elkaar omgaan. Natuurlijk is dat mooi, maar het betekent ook dat een bedrijf zich daarmee niet kan onderscheiden, al denken veel ondernemers dat het wél bijzonder is. Allen richten zich op hetzelfde: we doen dit samen, we zijn op elkaar aangewezen, zonder mijn mensen gaat het niet, je werkt hier met elkaar, we zijn net familie.

Maar als we deze algemene karakteristiek negeren, dan zijn er wel degelijk grote verschillen. Tussen bedrijven in een verschillende sector of met een verschillende activiteit natuurlijk, maar ook tussen bedrijven die hetzelfde doen of maken, dus bijvoorbeeld tussen twee architecten bureaus of twee ICT bedrijven die allebei software ontwikkelen. Die verschillen hebben te maken met de persoon van de ondernemer.

De verschillen laten zich gemakkelijk (en uitputtend) uittekenen in vier richtingen, namelijk

1. bedrijven die vooral zijn gericht op kwaliteit,
2. bedrijven die zijn gericht op innovatie,
3. zij die zijn gericht op de markt en ten slotte
4. bedrijven die op beheersing en efficiency gericht zijn.

Verreweg het meeste MKB is niet 'zuiver' één kant op ingericht. Meestal gaat het dus om een combinatie van bijvoorbeeld kwaliteit en innovatie of markt en efficiency, een 'hybride' vorm. Dat komt verreweg het vaakst voor. Maar combinaties als innovatie en efficiency of kwaliteit en marktgericht (schuin tegenoverliggende kwadranten, zoals we later zullen zien) komen weinig voor.

Veel combinaties kunnen heel goed werken (kijk wel uit voor de diagonalen) mits consequent uitgewerkt. Dat is een kernbevinding van dit onderzoek: **Alle bedrijven die hun inrichting consequent in lijn hebben gebracht presteren beter dan alle bedrijven die dat helemaal niet hebben gedaan, ongeacht de gekozen visie.**

Hoe duidelijker de visie van de DGA is en wordt doordacht in de manier waarop hij (of zij natuurlijk) met de medewerkers omgaat en in de wijze waarop hij ze werft en selecteert, opleidt, beoordeelt en beloont, hoe beter de mensen op de vloer dat begrijpen en hoe beter ze zich gesteund voelen om te doen wat er van ze wordt gevraagd en dat vervolgens ook doen.

Als de afstemming op alle gebieden klopt zijn prestaties altijd goed, terwijl in bedrijven, waar deels afstemming is maar deels ook niet, het vaak wel goed gaat maar bijna net zo vaak ook niet.

Met andere woorden, wil je zeker weten dat het goed gaat, stem dan alle relevante aspecten zoveel mogelijk op elkaar af, stel bij waar nodig en houdt de zaak op koers.

En als u daarbij hulp kunt gebruiken – neem gerust contact op, mijn gegevens staan op bladzijde 1!

Inspiratiebron

Dansen Door de vrije beweging op muziek gaan je gedachten stromen.

De Afsluiter

De lange bal spelen

Het is altijd levendig bij onze club. 'Worst met klodders mosterd. Bier in plastic bekert. Patsboem muziek,' schreeuw ik tegen Hans, 'Ik heb deze gezelligheid gemist. Hoe lang is het wel niet geleden dat ik in het stadion was om onze jongens naar voren te schreeuwen?' Ik probeer boven de herrie uit te komen. Daarom klink ik wat schor en een paar toonhoogtes te hoog. Ik zie Hans, met zijn fel gekleurde sjaal en zijn Russische wolgamuts op, een beetje vervreemd kijken. Alsof hij zich afvraagt waar die vriend met die diepe stem gebleven is met wie hij bedachtzaam over de zaak kon praten. 'Jij ziet er zelf anders ook redelijk anders dan gewoon uit,' schreeuw ik terug naar hem, 'alsof je zo uit het verzet op de Krim gedeserteerd bent.' Hans moet er om lachen. Het is bepaald een outfit. 'Alsof we elke zondag een paar uur carnavaal vieren,' neemt hij grijnzend een slok. Hij heeft

een beetje een bierbuik. Maar eigenlijk staat dat wel gezellig bij hem. 'Niet dat het erg feestachtig is wat onze jongens op de mat leggen - daar niet van,' voegt hij er met dezelfde oor-tot-oor lach aan toe. Hij heeft van die zeldzaam vrolijke rode glimmende wangen die opspelen als hij ergens de humor van inziet. En die enorm aanstekelijk werken. Eigenlijk lijkt hij geboren om iets als waard van een herberg te zijn. Maar dat doet hij alleen in zijn vrije tijd - Bourgondiër spelen.

In het echt heeft hij zijn technisch bureau en probeert hij uren te verkopen voor bodemonderzoek en voorbereidend werk voor bodemsanering en landschappelijk bouwen. Hij weet alles van grondwater, bodemvervuiling, cradle-to-cradle en ingegraven gebouwen met grasdaken. En heeft een team van trouwe ingenieurs en technische jongens om zich heen met wie hij de tent draaiende houdt.

Maar het is de laatste paar jaar geen vetpot. Hij heeft iedereen naar huis gestuurd die hij niet echt nodig heeft en heeft de kunst van de voet-tussen-de-deur acquisitie in de praktijk leren brengen. 'Maar ja: crisis hè, in alles wat aan de bouw verwant is,' zo legde hij me vanmiddag uit, toen we rond de lunch afspraken. 'Dus het is sappelen. Interen op de reserves. Opdrachten uitspinnen. Ik word er wat triest van,' had hij verzucht.

'Ik weet ondertussen niet goed meer wat ik er op moet zeggen,' zei ik eerlijk tegen hem, 'het gaat volgens mij nog lang duren voordat de bouw er bovenop is - en ik denk dat het er wel eens heel anders uit kan komen te zien dan voorheen.' Hij had geknikt. 'Ja, dat denk ik ook, we gaan anders bouwen - sneller, goedkoper, maar ook duurzamer en met meer oog voor het milieu.' Hij heeft dit blijkbaar ook al vaak gezegd.

'Dus dat is dan toch goed nieuws: want daar komen jullie prima bij uit de verf. Jullie kennis en kunde moet dan veel gevraagd worden.' Hij keek me bedachtzaam aan, 'Ja je ziet ook dat vaklui als wij ook niet meer voor de grote aannemers en ingenieursbureaus willen werken. Vakmanschap trekt vakmanschap aan. En het is leuk om zonder bazen te werken, met collega's die nog echt van hun vak houden.'

'Een soort piratenbende,' kwam ik er snedig doorheen. Daar moest hij dan wel weer om lachen.

'Maar,' zei hij weer ernstig, 'wanneer komt het nu eens, wanneer begint het nu weer te lopen...?' Dat was het moment geweest waarop ik van alles had willen gaan zeggen maar hij me de mond snoerde, twee kaartjes voor de wedstrijd te voorschijn toverde, me bij de arm greep en naar het stadion dirigeerde.

Hij heeft overigens wel gelijk. Het is kommer en kwel met het voetbal. Onze club bungelt nu al maanden onderaan de ranglijst. Het spel is wisselvallig. We hebben geen sterren rondlopen. Het moet van vechtlust komen. En een beetje geluk. Maar vandaag lijkt het helemaal nergens op. We verliezen de bal zo gemakkelijk. En verdedigen als een krant, komen telkens een stap te laat. Als supporters worden we bepaald niet verwend. Onze keeper dook, als overmaat van ramp, al in de vijfde minuut stompzinnig over de bal heen. We zijn nu een uur of anderhalf verder en de tegenstander dringt niet meer aan. Ze vinden het wel best. Ze staan toch voor. En onze club is toch niet bij machte om iets in de melk te brokkelen. En nu is het ook nog begonnen te regenen. 'Als om het miezige niveau luister bij te zetten,' zegt Hans meteen treffend.

Maar hij hoort bij de harde kern van diehard supporters die nooit opgeven. Hoe slecht de club ook speelt en hoe hopeloos het er ook voorstaat. Want, zo is zijn motto, 'In het voetbal, de liefde en de onderneming, geef je niet zomaar op als het even tegenzit. Zelfs niet als het lang tegenzit. Dat doen alleen mooiweertypes,' volgens hem. Mij spreekt die onverzettelijkheid wel aan. Ik knik, en zeg, nog steeds met de schreeuwstem: 'Het is niet altijd even bevredigend maar ik denk ook dat je trouw aan je dromen moet zijn. Dromen dat het ooit goed komt. En dat je nu even door de zure appel heen moet bijten. Moet bikkelen. Totdat het weer beter gaat.' Dat vindt Hans ook. Ik weet het, hij denkt natuurlijk ook aan ons gesprek van vanmiddag. Het is, bedenk ik me als ik mezelf het hoor zeggen, wel een beetje een jongensboekachtige blik op de wereld. Maar hij heeft zeker een punt, wat onze club betreft.

'Als alle mooiweersupporters zoals jij gewoon afhaken op het moment dat het niet goed gaat, ontbeert onze ploeg wel de steun van de tribune op het moment dat ze het echt nodig hebben,' zegt hij opeens serieus, 'zoals nu.' Ik kijk hem aan en kan het niet helpen dat ik me toch wat schuldig begin te voelen. 'Wat wil je dat ik doe, Dik Trom?' lach ik naar hem terug, om mezelf een houding te

geven, 'Het koor in stelling brengen?' Een beetje tot mijn verbazing zie ik dat hij daar meteen enthousiast op reageert: het koor. 'Er zijn nog maar een minuut of vijf te spelen. Dus waarom niet nu?' zegt hij quasi-onschuldig.

En voor we weten wat we doen, zetten we allebei langzaam maar heel hard en indringend onze yell in: 'Duh languh bal... de la-hanguh ba-hal... duh languh bal... duh la-hanguh ba-hal'. In het mooie lage timbre van onze eigenlijke stemmen. En, ik kan mijn oren en ogen niet geloven maar het slaat over op de mannen om ons heen. Die beginnen het over te nemen. Het zwelt aan en aan. Voor we het weten staat ons hele vak om de lange bal te schreeuwen. En dan het vak ernaast. En dan het vak daarnaast. Het dondert en bliksemt door het stadion heen. Ik zie zelfs onze laatste man opkijken en lachen.

Het moet een minuut of twee geweest zijn dat we aan het langebalroepen zijn geweest. Iedereen is vrolijk en heeft er, ondanks de regen en het miserabele voetbalspel, zin in. Tegen beter weten in. Ik merk zelfs dat onze jongens op het veld hun rug gerecht hebben en er feller tegenaan gaan. En de laatste man jaagt de ballen ver naar voren en onze spitsen rennen weer naar voren. Gaan weer de kopduels aan. Er hangt weer iets in de lucht. Het geloof dat het misschien toch nog kan.

Hans trekt me aan de arm. Ik maak me los van het opzweepende roepen en de wedstrijd. Ik kijk hem aan. Ik zie dat hij ontroerd is. 'Het is zo mooi,' zegt hij met een kleine stem, 'omdat wij zijn gaan roepen is er weer leven in de brouwerij gekomen.' Ik knik. Het is prachtig. 'Het lijkt wel of we het verschil maken,' zeg ik terug. 'Je glimt van trots,' zegt Hans. Hij kijkt me aandachtig aan. 'Weet je,' vervolgt hij, 'ik heb met mijn bedrijf ook zoiets gedaan.' Ik merk dat hij dit al de hele dag kwijt wilde. 'Ik ben het zoooo zat om op het einde van de crisis te wachten. Dus toen dacht ik. Ik ga gewoon voor de muziek uitlopen, en neem alvast de beste bodemexperts uit Nederland in dienst. Dan hoef ik niet om hen te vechten als de crisis daadwerkelijk over is. En... dan sta ik al op de kaart als de verhoudingen in onze branche opnieuw gedefinieerd worden.' Het klinkt bijna als een bekentenis. Zo ken ik hem niet.

'Je zal het wel niet vreemd vinden,' zeg ik voorzichtig terug, 'dat ik je erop wijs dat het spelen van de lange bal ook heel gevaarlijk kan zijn, in je bedrijf.' Hij knikt, schuldbevestigend. 'Hmmm,' beaamt hij, 'we kunnen kopje onder gaan binnen een maand of negen. Ik heb het uitgerekend.' Hij spreekt samenzweerderig. 'Dat is hoog spel,' zeg ik zachtjes terug. 'Maar,' zegt Hans en hij trekt weer aan mijn arm, 'ik weet zeker dat als de crisis lang aanhoudt we toch onderuit gaan. Dat het dan wat korter of langer duurt is eigenlijk niet zo belangrijk. De uitslag van die wedstrijd staat al vast.' Het is cru, maar wel waar, bedenk ik me. 'Dus dacht ik,' gaat hij jongensachtig verder, 'wat als het echt waar is dat we uit de crisis aan het komen zijn? Dat zou nog eens wat zijn, zeg. Dan ben ik gewoon de eerste die de wind in de zeilen pakt.' Ik knik bedachtzaam. 'Het is een mogelijkheid. Maar hoe zeker weet je dat het eind van de malaise in zicht is? Hoe weet je....'

Ik had een heel betoog in mijn hoofd dat ik wilde uitspreken maar we worden overstemd door een enorm gebrul van de mannen om ons heen. We zijn door ons gesprek helemaal vergeten om onze aandacht te houden bij wat er op het veld gebeurt. We kijken vragend om ons heen en zien de mannen als jonge honden op en neer springen en met hun sjaals wapperen. De scheidsrechter heeft de bal op de stip gelegd, zien we op het veld, en onze laatste man neemt zijn aanloop om hem te nemen....

JvM