

Is uw organisatie wendbaar?

Wendbaar is het nieuwe flexibel. De laatste tijd horen we steeds vaker de term 'agility' als belangrijk kenmerk van organisaties. Om concurrerend te blijven moeten ze 'agile', of 'wendbaar' zijn: ze moeten op een snelle en efficiënte manier kunnen inspelen op onvoorspelbare veranderingen en klantwensen. Daarvoor is het nodig dat zij hun bedrijfsvoering en processen binnen de hele waardeketen stroomlijnen. Alle activiteiten moeten op de een of andere manier gelinkt zijn aan de strategie. In de praktijk blijkt dat lastig.

Mark Nijssen en Esther Lusse, adviseurs van Rijnconsult, hebben vijf kenmerken gevonden van wendbare organisaties.

1. **Een schaalbaar personeelsbestand.** Veel organisaties gebruiken hiervoor het schillenmodel. Hoe verder weg van de kern, des te flexibeler inzetbaar. De buitenste schil bestaat dan uit uitzendkrachten, ZZP'ers of freelancers. Ten aanzien van het vaste(re) personeel worden horizontale en verticale mobiliteit gestimuleerd, wordt er gebruik gemaakt van een urenbank of zet men overwerk slim in.
2. **Participatieve besluitvorming.** Medewerkers zoveel mogelijk laten meepraten over belangrijke beslissingen. Daarvoor is natuurlijk wel nodig dat ze goed geïnformeerd worden. Dergelijke 'organisatorische' openheid leidt tot een hogere kwaliteit en snelheid van besluitvorming. Bovendien wordt alle aanwezige kennis benut.
3. **Blik naar buiten.** De ontwikkelingen buiten de organisatie goed volgen en steeds weer bedenken wat daarvan de mogelijke impact zou kunnen zijn op de onderneming. Niet alleen wetgeving, maar ook het openbreken of aangaan van contracten (in de keten of bij soortgelijke organisaties) en veranderingen in de situatie van cliënten. Wie in de organisatie monitort de buitenwereld en geeft signalen door? Van welke externe expertise valt gebruik te maken? Wat zien en horen de eigen medewerkers in hun omgeving – zowel zakelijk als privé?
4. **Lerend vermogen.** Kennis delen en toepassen creëert nieuwe perspectieven en kansen. Hiervoor is (sociale) interactie nodig: intervisie, samen experimenteren en evalueren.
5. **Aanpasbare organisatiestructuur.** De aanpasbaarheid van de organisatiestructuur wordt sterker als er principes uit projectmatig werken worden toegepast en teams en afdelingen worden samengesteld op basis van wat er nodig is aan competenties. Laat medewerkers gerust in meerdere teams of afdelingen tegelijk werken! Andere voorbeelden van wendbare organisatiestructuren kunnen zijn: decentraal organiseren, beperken van het aantal managementlagen en de toepassing van zelfsturende teams.

Hoe wendbaar is uw onderneming? Kan het beter? En reflecteer ook eens over uzelf: **Hoe wendbaar bent u zelf eigenlijk?** Praat er eens over met uw IIB-geaccrediteerde adviseur!

Nadenkertjes:

Bron: Box of Crayons

- Leren en groeien zijn mogelijk als je 'bewust onbekwaam' bent. Niet leuk, maar wel nuttig. Tijd om van je comfortabele plek af te komen?
- Ga eens als een vlieg tegen de muur zitten. Observeer hoe het systeem werkt. Wat zie je? Moet er ergens iets worden bijgesteld?

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.

Directeuren willen gecoacht worden

Wij merken steeds vaker dat waar het gaat om activiteiten en investeringen in (persoonlijke) ontwikkeling ondernemers en bestuurders in Nederland de Amerikaanse trends volgen – een paar jaar later. Om die reden is het volgende bericht interessant – de cijfers liggen nog niet op dezelfde lijn, maar we verwachten dat dat niet lang meer zal duren!

De universiteit van Stanford constateert op basis van onderzoek dat weliswaar ongeveer twee derde van de directie- en MT-leden niet gecoacht wordt, maar dat bijna 100% van hun superieuren zegt dat ze zouden willen dat dat wel gebeurde.

'Zelfs de allerbeste algemeen directeuren hebben blinde vlekken en kunnen hun functioneren enorm verbeteren met perspectieven van een onafhankelijke buitenstaander,' zegt de hoofdonderzoeker. 'Coaching wordt niet langer gezien als iets dat wordt ingezet als het slecht gaat, maar juist om het functioneren steeds beter te maken, net als waar sporters een coach voor inhuren.'

Het onderzoek betrof meer dan 200 directeuren en managers in Noord-Amerika. Interessante bevindingen:

- Bijna 66 procent krijgt geen coaching of advies van externen.
- De volle 100 procent van de leidinggevenden stelt dat ze zeker openstaan voor feedback en bereid zijn op basis daarvan veranderingen door te voeren.
- Bijna 80 procent van de directeuren zegt dat hun algemeen directeur openstaat voor coaching.
- De algemeen directeuren willen gecoacht worden, wat ook de wens is van hun commissarissen. De algemeen directeuren die gecoacht werden ten tijde van het onderzoek kregen de vraag voorgelegd op wiens initiatief daarmee was begonnen. 78 procent zei dat het zijn eigen idee was, 21 procent dat het een suggestie was van de commissarissen.
- De algemeen directeuren praten niet graag over de inhoud van de coaching. Meer dan 60 procent zei dat ze alleen met hun coach praatten over de voortgang. Ongeveer een derde zei daarover wel te vertellen aan de commissarissen en dat dat een goede invloed had op de relatie tussen directie en RvC.
- Belangrijkste zorg van de algemeen directeuren: hulp krijgen bij het omgaan met conflicten. Bijna 43 procent gaf aan dat vaardigheden om conflicten te hanteren de hoogste prioriteit hadden. Dat heeft alles te maken met de moeilijke beslissingen die ze vaak moeten nemen.
- Belangrijkste zorg van de commissarissen: de algemeen directeuren moeten beter worden in het ontwikkelen van (andermans) talenten, het mentoren en motiveren en beter worden in het tonen van medeleven en empathie. Ook het verbeteren van de overtuigingskracht wordt van belang gevonden.

Wist u dit ... over Collectief ontslag?

Bij collectief ontslag geldt het afspiegelingsbeginsel. Dat wil zeggen dat u uw werknemers eerst indeelt in groepen van gelijksoortige functies en ze dan binnen die groepen verdeelt in leeftijdscategorieën. Binnen de leeftijdscategorieën geldt Last In, First Out: degene die als laatste in dienst is gekomen, moet als eerste worden ontslagen.

Sinds 1 april van dit jaar moet daaraan iets voorafgaan: Dan moet u eerst de werknemers ontslaan die recht hebben op een AOW-uitkering. Als u meer AOW-gerechtigde werknemers hebt, geldt voor deze categorie ook het principe van Last In, First Out.

Arbeidsvoorwaarden bestand tegen veroudering personeel?

De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking stijgt. In 2013 is de zogenoemde generatie-index – die aangeeft hoe het aantal werknemers tussen 50 en 60 jaar zich verhoudt tot het aantal tussen 30 en 40 jaar) gestegen tot boven de 1. En het stijgen zal nog wel een tijdje doorgaan...

Een paar maanden geleden verscheen een rapport van The Economist Intelligence Unit over een onderzoek waarin is nagegaan wat de verwachtingen van werkgevers waren voor de komende jaren. Een significant deel van de Nederlandse werkgevers meldde te verwachten dat het aantal oudere werknemers (boven de 60) flink zal zijn gestegen en dat dat zou gaan leiden tot hogere kosten van de arbeidsvoorwaarden. Het is daarom zinvol om nu al uw arbeidsvoorwaarden te bekijken en eventueel een begin te maken met de aanpassing ervan. Uw IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur zal u daarbij graag van dienst zijn.

Wist u dat ... u voor sommige mensen een GVVA moet hebben?

Een GVVA is een Gecombineerde vergunning voor Verblijf en Arbeid. U moet een GVVA aanvragen voor werknemers en stagiairs van buiten de Europese Unie, de Europese Economische Ruimte en Zwitserland die langer dan 3 maanden in Nederland werken en verblijven. Aanvragen kan bij de IND: www.ind.nl

Voor seizoenwerkers, studenten, asielzoekers en Kroaten blijft het 'oude' systeem bestaan. Dat wil zeggen dat u voor deze mensen een tewerkstellingsvergunning moet aanvragen bij het UWV en een verblijfsvergunning bij de IND. Kennismigranten hebben alleen een verblijfsvergunning nodig.

Vragen voor zelfreflectie

Gebruik deze vragen om tot wat meer evenwicht én wendbaarheid (zie bladzijde 1) te komen!

1. Waar saboteer ik mezelf elke dag? Wat kan ik in plaats daarvan doen of anders?
2. Wat kan ik elke dag op mijn werk doen om (meer) succes te behalen? Denk aan meer gestructureerde processen, eerder opstaan, tot 11 uur niet naar mijn e-mail kijken, een eierwekker zetten als ik bezig ben met social media, enz.
3. Wat kan ik dagelijks doen dat goed is voor mijn hart en ziel? En wat voor mijn lichaam en gezondheid? Denk aan zelfzorgactiviteiten, yoga of meditatie, een dagelijkse wandeling of een rondje hardlopen, 6-8 glazen water drinken, enz.
4. Wat ontbreekt er in mijn leven? Waarwil ik meer van? Denk aan slaap, plezier, alleen zijn, stilte, schoonheid.
5. Wat kan ik dagelijks doen om de belangrijke relaties in mijn leven te voeden? En hoe zit het met de relatie met mezelf? Denk aan 5-15 minuten echt contact, luisteren naar partner / kinderen / mezelf of mijn dagboek bijhouden zonder afleiding.
6. Wat moet ik doen om het maximale uit mijzelf te halen (fysiek, mentaal, emotioneel, spiritueel)?
7. Wat is het waarvan ik al weet dat ik het moet doen, maar dat ik gewoon niet uitvoer?

Helpt shared services centers haalt doelen niet

Uit een onderzoek van PA Consulting Group, waarin 135 SSC's (Shared Services Centers) van Europese bedrijven zijn bekeken, is gebleken dat de helft niet de doelen behaalt die verwacht werden.

In 43 procent van de gevallen voldoen de concrete resultaten aan de verwachtingen, terwijl in slechts 7 procent van de gevallen de netto besparingen onder de streep de verwachtingen overtreffen.

In de afgelopen vijf jaar is het gebruik van shared services verdrievoudigd, vergeleken met de vijf jaar ervoor. Daarbij ging het om de traditionele werkterreinen zoals HR, Finance en IT, maar er zijn ook nieuwe domeinen uitbesteed, zoals Data Analytics en Procurement.

De meeste Europese organisaties hebben hun SSC's in West-Europa gevolgd door India. Naar

verwachting zal plaatsing van de shared services in China gaan toenemen.

Managers vinden het erg belangrijk dat ze met een SSC betere controle krijgen over uitbesteede contracten. Daarnaast zijn voor hen het maximaliseren van de voordelen van technologie investeringen en het verbeteren van datakwaliteit en -processen van belang. Maar uit de werkelijk behaalde resultaten blijkt dat juist op deze drie belangrijke factoren SSC's het slechtst presteren. Het doel dat het vaakst wordt behaald is kostenbesparing, wat opmerkelijk genoeg geen belangrijke driver is voor de respondenten. Ook andere factoren zoals standaardisatie, flexibiliteit en betere kwaliteit van diensten worden voor een groot deel gerealiseerd.

Column: Ondernemen zonder groeiscenario-3

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**.

Kan het anders?

Vraagt u zich het ook wel eens af: Is het denkbaar dat de obsessie met economische groei, d.w.z. de zucht naar steeds meer en steeds groter, plaats maakt voor een gerichtheid op de kwaliteiten van het leven en van het samenleven?

Professor Tim Jackson is hoogleraar duurzame ontwikkeling aan de universiteit van Surrey en auteur van het rapport "*Prosperity without Growth*", wat als basis gebruikt is voor het boek dat onder de naam "*Welvaart zonder groei*" is verschenen. Zijn verhaal: '*Als de economie blijft groeien, gaat dat ten koste van de aarde. Een omslag naar duurzaamheid is onvermijdelijk. Verandering moet voortkomen uit het stellen van grenzen, het economisch model en de sociale logica.*'

Uit de groeispiraal

Hoe komt het toch dat we moeten blijven groeien? Is het de toenemende arbeidsproductiviteit? Of is de constante zoektocht naar nieuwe dingen (innovaties) een natuurlijke eigenschap van de mens? Of is het allemaal een 'sociaal maaksel'?

Hoe komen we uit de groeispiraal? Het klassieke begrip '*welvaart*' - méér geld en méér inkomen (→ synoniem met materiële rijkdom) - zal geïntegreerd moeten worden met het begrip '*welzijn*', waarmee in het klassieke begrip '*Bruto Binnenlands Product*' [BBP] elke relatie ontbreekt!

'Omdenken'

De aarde kan geen 9 miljard mensen aan, tenminste als die ook allemaal het huidige westerse welvaartsniveau annex de levensstijl willen evenaren. Mensen moeten daarom aantrekkelijke en geloofwaardige alternatieven

aangeboden krijgen in plaats van een op consumptie gerichte manier van leven! Het zal van die nieuwe geboden mogelijkheden afhangen of mensen zich op een minder materialistische manier zullen ontplooiën. De ontplooiingskansen op lichamelijk, psychologisch en sociaal gebied moeten gaan meewegen. Het moet niet alleen puur overleven zijn, zoals op de laagste trede van de piramide van Maslow te zien is, maar *'welvaart inclusief welzijn'* dient in toenemende mate te worden gestoeld op het vermogen om zinvol aan het maatschappelijk leven deel te nemen.

Wereldeconomie en Eurozone

In de vorige column (april 2014) is al even aangehaald dat volgens zowel de Wereldbank als het IMF de wereldeconomie na vijf jaar crisis langzaam maar zeker weer op stoom gekomen is. Zij zijn dan ook positief gestemd over de perspectieven voor de wereldeconomie.

Maar er is ook zorg over het moeizame economische herstel in de Eurozone. Op het moment van schrijven van deze column staan we nog aan de vooravond van de verkiezingen van de leden van het Europees Parlement. Na donderdag 22 mei 2014 zal hopelijk meer duidelijkheid verkregen zijn over hoe wij - Europeanen in 't algemeen en Nederlanders in 't bijzonder - denken over de kansen en bedreigingen binnen de Eurozone.

- Is/wordt er teveel macht overgedragen aan 'de bureaucratie in Brussel'?
- Hebben we als landen alleen oog voor grensoverschrijdende problemen (zoals o.a. met betrekking tot sociale ecologie) of moet er ook meer aandacht en ruimte komen voor gezamenlijke economische belangen?
- Zijn we serieus bereid om meer flexibel om te gaan met de (culturele) verschillen tussen de landen onderling?
- En in hoeverre willen we de focus vooral richten op het gezamenlijk verstandig oplossen van vraagstukken over duurzaamheid, welke als gevolg van economische groei steeds moeilijker kan worden gerealiseerd?

'IN2030' Scenario Schokkend Samen

Verder kijken we ook opnieuw nog even naar de toekomstverkenning *'IN2030: Vier vergezichten'* [ISBN 978 90 5594 850 5 - www.in2030.nl]. Bij 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.

Dit keer kijken we naar het scenario *Schokkend Samen*:

"Deze wereld wordt primair gedreven door economische belangen. Ook kenmerkt zij zich door haar multipolaire karakter. Dat betekent dat meer dan twee landen een grote invloed hebben. Landen kiezen ervoor om samen te werken omdat zij beseffen dat ze daardoor hun belangen beter kunnen behartigen. Veranderingen voltrekken zich schoksgewijs en in een hoog tempo. Tegenstellingen worden daarbij op een harmonieuze manier opgelost en leiden niet tot grote conflicten."

En met betrekking tot Nederland is dat toekomstig beeld: *"Nederland profiteert sterk van de wereldwijde economische integratie en een sterk verenigd Europa. De wereldhandel bloeit."*

In deze wereld prevaleren economische belangen, vervagen landsgrenzen en volgen de ontwikkelingen elkaar in rap tempo op, waardoor zowel publieke als private investeringen in onderwijs, innovatie en kennisontwikkeling van groot belang zijn. Het Nederlandse bedrijfsleven opereert in een internationaal netwerk van bedrijven en onderzoekinstellingen.

Efficiëntie, zelfredzaamheid en particulier initiatief zijn belangrijke kenmerken."

Verleg uw grenzen

In het boek *We-think* (Charles Leadbeater) wordt gesteld: *"Je bent wat je deelt. Dat is de nieuwe ethiek van de wereld, gecreëerd door o.a. You Tube, LinkedIn en Wikipedia. Daardoor is een weergaloze vloedgolf van creativiteit en vernieuwing op gang gekomen die onvermoede krachten herbergt. Massaparticipatie staat voorop."*

De generatie die opgroeit met internet wil niet alleen toekijken maar ook meedoen. Hun motto: *"wij denken, dus wij bestaan!"* Maak daarom met uw medewerkers kennis met veranderingen die al gaande zijn en die nog verwacht worden. En u weet het, veel ervan vindt plaats buiten uw comfortzone!

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

Wist u dat ... subsidie mogelijk is voor de productie van duurzame energie?

De SDE+ stimuleert de productie van duurzame energie en is gericht op bedrijven en (non-profit) instellingen. De regeling is geopend van 1 april tot 18 december 2014 en heeft een budget van € 3,5 miljard. U kunt subsidie aanvragen voor de productie van: duurzame elektriciteit, duurzame warmte, of de gecombineerde opwek van duurzame warmte en elektriciteit, groen gas. Voor meer informatie zie: <http://bit.ly/1jR8e8o>

Harder werken door chocola



Economen van de Universiteit van Warwick die in vier verschillende experimenten met in totaal ruim 700 deelnemers onderzochten of het waar was dat gelukkige medewerkers harder werken, hebben geconstateerd dat chocolade of lachen mensen 12 procent productiever maakt in hun werk.

'Het is nu echt wetenschappelijk aangetoond dat het rendement oplevert als je je medewerkers gelukkiger maakt,' zegt onderzoeksleider Professor Andrew Oswald. Zijn collega Dr. Daniel Sgroi voegt daaraan toe: 'Gelukkige mensen gebruiken hun tijd effectiever door hun werktempo te verhogen zonder dat de kwaliteit daaronder lijdt.'

Gelukkige mensen blijken dus productiever en dat resultaat is herhaald in vier verschillende experimenten. Het is dan ook zinvol voor het management van alle soorten organisaties om ervoor te zorgen dat de organisatie emotioneel gezond is voor de medewerkers.

De Afsluiter

Weg met de muizenconomie

"Het is frustrerend", zucht mijn vriendin. Ze neemt een hap van haar mango-, komkommer-, mint- en kipsalade, die verrassend fris smaakt in dit drukkende weer. Ze heeft die zeldzame kwaliteit om als ze ergens mee zit je daar onontkoombaar deelgenoot van te maken. Ze kijkt er zo triest bij dat je niet anders kan dan meelevens. Het druipt er van af, zogezegd.

"Hmmm," mompel ik, om het gesprek gaande te houden. Het is een genoegen om Martha te horen praten en haar gevoelens te zien etaleren. Het is al weer een jaar of drie geleden dat ik met haar werkte bij de bedrijfsartsenpost, zoals wij onze rubriek op de radio noemden. Een wekelijks praatje dat we samen hielden over wat de economie allemaal doet, maar dan uitgelegd aan de hand van wat een gemiddelde middenstander daarvan merkte. Inflatie, leasing, franchising, prijselastiek, dat soort dingen. Een soort moeder-MAVO voor ondernemers. Maar zij nam het altijd erg serieus en is er ook in verder gegaan. Ik ook, natuurlijk, maar dan anders. Ik ga in gesprek met ondernemers, als een coach, die hen nog beter maakt en over hobbels heen helpt. Maar Martha doet het met een "Methode". Ze is nu voltijds in dienst bij de incubator van de universiteit. En leidt ondernemers in de dop op, stap voor stap om hun bedrijf op te richten. Met een Bedrijfsplan, een gegarandeerde lening, vaste workshops over marketing, logistiek en administratie en alles erop en eraan.

Vorige week zag ik haar opeens weer op een feestje bij een vriend. Ik liep net de deur uit toen zij binnenkwam. Pijnlijk, want ik moest echt weg. En ze had duidelijk behoefte om te praten. Dus hebben we afgesproken vandaag, in het kleine kasteel bij de ingang van de stad. We kijken uit over de rivier die hier prinselijk het land binnenstroomt. En Martha praat en praat.

"Toen ik mijn opleiding bedrijfskunde deed – oef, dat is alweer lang geleden. Toen had ik een boek gelezen dat het had over olifanten en muizen. De olifanten waren de grote bedrijven, multinationals, die eigenlijk net zo inefficiënt ingericht zijn als de overheid, en op alles reageren met procedures," ratelt ze.

Ik glimlach om de olifantenbedrijven. "Ik zie het meteen voor me," zeg ik, "de Shells, Heidemijs, Imtechs en Unilevers van deze wereld. Die alleen nog maar bezig zijn met overleggen en plannen en administreren en de klant pappen en nathouden. Je vraagt waar ze het toch allemaal van doen."

"P'sies", pakt Martha haar verhaal weer op. "Dat was juist de strekking van de term. De olifanten zijn traag, log en hebben heel veel voedsel nodig om hun metabolisme een beetje op gang te houden. De strekking was dat we andere bedrijven nodig hadden die wendbaarder, sneller, slimmer en klantgerichter waren. En weet je hoe we die noemden?" Ze kijkt me met haar spring-in-het-veld grote ogen aan.

"Mmm, ik weet het niet, misschien...," begin ik, maar blijkbaar was het niet de bedoeling dat ik echt antwoord gaf want ze gaat direct door: "We noemden dat de muizenbedrijven. Die snel groeiden en hun eigen gang gingen en als een speer de economie gingen aanjagen. Voel je hem?" Ik antwoord maar niet meer.

Ze haalt snel adem en gaat verder. "Ik was daar enthousiast over. Ik voelde me een profeet van de intelligente ondernemers. Ik werd er echt gedreven van. De kern van de economie zit hem niet in de grote maar juist in de kleintjes. Bedrijven als Nike snapten dat prima en besteedden alles uit, behalve hun labeltje dat ze in de schoenen naaiden. En de geweldige marketingslogan die ze erachteraan riepen op televisie: **Just do it**. Precies wat de vrouwen en mannen die verward waren over hun rolverdeling wilden horen."

Weer een adempauze. Ik zie dat ze heftig ademt. Ze moet het heet hebben. Of een te hoge hartslag hebben. "Wel," zeg ik, op een toon dat ik me even het woord niet ga laten afnemen, "dat vind ik eigenlijk wel een sympathieke gedachte. Het leuke van al die kleine bedrijven is dat er heel veel gebeurt en geïnnoveerd wordt. Het zijn leuke ondernemers om mee te werken. Ze weten bijna allemaal precies wat ze willen en zijn gek van hun vak. En vinden dan wel een weg om het voor elkaar te krijgen." Ik kijk haar rustig aan. Ze popelt om in te haken: "Juistem Janneman, allemaal heel leuk en aardig. Ik dacht: op de incubator van de universiteit, daar ga ik het meemaken: goed opgeleide whizzkids, die als eigenwijze ondernemers de wereld gaan veroveren, als de nieuwe Anton Philips en Antonie Fokker." Haar gezicht straalt als ze het zo vertelt. "Maar...," voeg ik invullend in, "... dat viel niet echt mee?" Ze knikt instemmend met haar hele gezicht, haar schouders, haar handen en ik vermoed zelfs met haar tenen. "Ja," zegt ze nu wat zachter, "het valt erg tegen. Uit de meeste technostarters komt helemaal niks, op de lange termijn. Het zijn net echte muizen. Het worden er steeds meer, bijna geeneen groeit echt een beetje groot

en de meeste sterven als het weer een beetje tegen zit." Ze zegt het berustend en triest. Maar ik moet er eigenlijk wel om lachen: "Precies echte muizen, inderdaad, dan," zeg ik glimlachend. "Ja," gaat ze weer door, "als ik hier zo op een terras zit kan ik er ook wel om gniffelen, maar het is wel mijn levenswerk. Ik begeleid al die jongens en meisjes. Ik help ze om een goed bedrijfsplan te maken, dat staat als een huis, maar als ze dan de markt op moeten blijven ze in hun bedrijfsplan hangen. Ze voeren het uit naar de letter en niet naar de geest. Ze worden aan alle kanten ingehaald door ondernemers met een minder hoog IQ maar met veel meer zakeninstinct. Vaak gaan ze dan in arren moede ook nog personeel inhuren, om over hun eigen schaduw heen te springen, en verliezen ze zich in intern overleg. Ik heb laatst bij twee van onze klanten een tijdsbestedingonderzoek gedaan: een oer-genetisch-kloonbedrijf en een medisch-3d-print-bedrijf. Waar we al drie jaar mee bezig zijn. Beide kwamen niet boven de 15% uit die ze aan hun core business besteden. Zoveel flauwekul waar ze zich mee bezig houden, die er eigenlijk helemaal niet toe doet. Pfff." Ze wappert met haar handen. En met haar haar.

Ik voel met haar mee. "Ja, jammer is dat," val ik in. "Dat de strategie heilig wordt, en niet dat waar ze eigenlijk voor opgericht zijn, om nieuwe dingen op de markt te brengen waar hun klanten echt mee geholpen zijn. Ik heb dat zelf bij een fotograaf meegemaakt. De techniek van het plaatje - eindeloos photoshoppen - tot in de late uurtjes en dan het gedoe over de gedetailleerde factuur die belangrijker werd dan gewoon foto's maken waar de klanten graag voor betaalden - en die ze ook nog eens mooi op hun telefoon en Facebookpagina konden zetten. Gedoe over intellectuele rechten. Rechtszaken zelfs. Ik werd er helemaal gek van. En de ondernemer eigenlijk ook."

"Wat heb je uiteindelijk gedaan dan?" vraagt ze me indringend. Je merkt dan ze het verhaal helemaal herkent.

"Het was een goede vriend van me," leg ik uit, "en die fotografie was uiteindelijk een uit de hand gelopen hobby. Dus ik heb hem op een gegeven moment bij een goed glas wijn goed in de spiegel laten kijken. Uiteindelijk heb ik mijn vriend gewoon gezegd: 'Waarom hou je er niet gewoon mee op? Daar zou je iedereen blijer mee maken. Vooral ook jezelf.'" Ik doe mijn eigen lage stem na. "En dat werkte eigenlijk prima," vervolg ik, "Het kostte hem even om het te accepteren maar uiteindelijk was met name het idee om er gewoon van af te zijn, al dat fotografiebedrijfsgedoe, sterker dan de drijfveer om zichzelf als fotograaf te bewijzen. Hij kon er zelfs nog best een aardige prijs voor krijgen, voor zijn bedrijf, omdat het ondanks alles een artistieke reputatie had in de stad."

Ik zie Martha knikken, een beetje verslagen, maar haar ogen staan wat rustiger. Vreemd hoe een rustige stem en een goed voorbeeld altijd de adrenaline uit het lijf krijgen. "Ik kan daar wat van leren," zegt ze dunnetjes, zonder enige bravoure nu, "Ik moet ook niet van elke muis een bedrijfsmonster willen maken. Veel van mijn klanten zouden veel beter af zijn als afdelingshoofd binnen een olifantsbedrijf. Of als onderzoeker. Of als wetenschapsjournalist." Ze staart voor zich uit.

Maar ik ben nog niet klaar hier. "Luister," begin ik weer, "ik weet niet wat je ervan vindt maar ik ga het toch gewoon vragen. Waar denk je dat een echt groeiend en dynamisch bedrijfsadviesbedrijf mee bezig moet zijn: voor zijn klanten bedrijfsplannen maken of met hen in gesprek gaan om uit te vogelen waar het nu precies over gaat en waar hem de schoen wringt?"

Haar gezicht staat wat voorzichtig. Ze voelt dat er nog meer over haar uitgestort gaat worden. "Wel," zegt ze

voorzichtig, "als je het zo zegt is mijn core business natuurlijk niet om bedrijfsplannen uit te peopen maar om het ondernemersvuur bij mijn klanten aan te wakkeren en hen te helpen om de markt te veranderen en hun marktaandeel te veroveren." Er krabbelt alweer wat overtuigingskracht op. Maar ze zegt het allemaal heel berustend, in de laagste stem die ik haar ooit heb horen bezigen.

"P'sies," val ik nu meteen in, "Bedrijfsadviseurs houden van business plannen. Het is overzichtelijk en schematisch, maar het is echt niet waar je klanten over wakker liggen. Ik doe gewoon waar ik goed in ben, naar mensen luisteren en vragen stellen over dingen die me opvallen waarmee ze zitten. Ik volg mijn instinct. Mijn enige regel is dat ik ten minste 65% van mijn tijd met klanten en zaken bezig moet zijn waar ik warm van word. Al die strakke procedures, keurslijven of methodetjes - dat laat ik aan de olifantenadviseurs als Berenschot over. Die hebben voor elk probleem een laatje dat ze open trekken waar de procedure en het instrumentje en een voorbeeldrapportje inzit. Ik kan daar niks mee. Ik merk ook dat veel van mijn klanten daar niks mee kunnen." Ik kijk haar aan. Dit is geen fijn vergezicht in de professionele spiegel.

"Wat denk je, Martha," ga ik maar weer verder als ze niks zegt in de stilte die ik laat vallen, "hoe zou een echte muis eruit zien als hij een bedrijfsadviseur was - is dat een techneut die alles van bedrijfskunde weet of meer een mensenmens?" Nu houd ik echt mijn mond.

Het duurt even, maar na een seconde of twintig heeft ze door dat ik echt niks meer ga zeggen en dat ik gewoon antwoord op de vraag wil. "Wel," begint ze voorzichtig, "het lijkt me dat het vooral gaat om hoe je de klant verder moet helpen, soms is dat door iets bedrijfskundige te delen maar meestal is dat natuurlijk door gewoon als mensen met elkaar te praten en er uit te komen". Ze slikt even. "Weet je," zegt ze dan opeens, "Misschien ben ik bij de incubator zelf ook wel niet meer dan 15% met mijn echte core business bezig. Ik verschuil me achter al die dingen die bij Berenschot in de la liggen. Waar zou dat nu door komen, denk je?"

Ik kijk haar vriendelijk aan en voel me erg verwant nu. "Joh," zeg ik zacht, "ik heb geen idee waar dat vandaan komt. Volgens mij kan je dat zelf zo uitvlassen. Maar ik heb vaak het idee dat je te graag wilt, dat je meer je best wilt doen dan de ondernemers waar je het voor doet." Het komt uit mijn hart. "Het is als mensen die aan het gras gaan trekken, in de hoop dat het dan harder groeit."

Daar moet ze dan om lachen. "Dat is wel een mooie rare vergelijking. Zo had ik nog nooit naar mezelf gekeken. Maar het is wel waar. Ik moet wat meer afstand nemen. Vaak is het allemaal niet zo moeilijk. De 3D-printerboy moet gewoon een wat zakelijker partner zoeken, als hij echt verder wil. En die oerkloners hebben totaal geen idee wat een gewone tuinder nu eigenlijk wil: die zouden eens op stage moeten of goed met de klant in gesprek gaan, voor ze weer iets op de markt uitstorten."

"En jij?" vraag ik haar terwijl ik haar hand vasthoud.

"Ik," zegt ze nu zelfverzekerd, "Ik moet de ondernemer in mij wakker maken en weer gewoon op mijn instinct met de klant in gesprek durven gaan. Alsof het gewoon vrienden zijn. Zoals ik nu met jou zit te praten."

Ze heft haar glas op en proost.

Ik proost terug. Het wordt een mooie avond. Want nu kunnen we weer gewoon als vrienden praten.

JvM