

Zaken Doen

februari 2015

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Wet werk en zekerheid

Op 1 januari werd het eerste deel van de Wet werk en zekerheid van kracht. Let u op de volgende nieuwe elementen! Zie ook het artikel over Transitievergoeding op bladzijde 3.

Nieuw: Aanzegtermijn

Een van de nieuwe bepalingen is dat werkgevers een aanzegtermijn moeten hanteren als ze een tijdelijk contract van zes maanden of langer willen beëindigen op de eerder afgesproken datum.

Uiterlijk een maand voor de einddatum moet de werkgever schriftelijk aan de werknemer melden dat de arbeidsovereenkomst eindigt op de einddatum en dat hij niet zal worden verlengd.

Wie deze aanzegging vergeet, of er te laat mee is, loopt het risico van een boete, mits de werknemer de werkgever er binnen twee maanden na afloop van het contract op aanspreekt.

De werkgever is dan verplicht om het loon van die medewerker door te betalen: een week te laat = een week doorbetalen, een maand te laat (of helemaal vergeten) = de maximale boete, een maand doorbetalen.

Oproepcontract

Een oproepcontract mag niet langer duren dan zes maanden. Na die zes maanden mag een oproepcontract alleen nog maar als het gaat om incidentele functies zonder vaste omvang, of als het in de cao staat.

Loonmatiging voortgezet

Volgens organisatieadviesbureau HAY moeten we in Nederland rekening houden met een gemiddelde salarisstijging van 2,3 procent in 2015. Dat ligt onder het Europese gemiddelde van 3,1 procent.

Opleidingsbudgetten MKB

Het Economisch bureau van ING heeft recent onder 550 MKB-ondernemers onderzoek gedaan naar opleidingen. Ongeveer 90% van de MKB-ondernemers investeert in de kennis en kunde van hun werknemers. Van de MKB-ondernemers vergoedt 84% alle kosten voor de opleiding, en een derde van de MKB-ondernemers heeft een terugbetalingsovereenkomst afgesloten met de werknemer. Gemiddeld blijken deze werkgevers EUR 1500 opleidingsbudget per werknemer per jaar aan te houden.

Slechts 79% van de ondernemers met personeel investeert in zichzelf. Voor ZZP'ers ligt het percentage op 90%. Ongeveer 75% van de ondernemers investeert gemiddeld 1500 euro per jaar in zichzelf.

Concurrentiebeding

In een tijdelijke arbeidsovereenkomst mag geen concurrentiebeding meer worden afgesproken, TENZIJ de werkgever kan aantonen dat er sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen.

Proeftijd

In een tijdelijke arbeidsovereenkomst van zes maanden of minder mag u geen proeftijd meer opnemen.

Duurt het contract meer dan zes maanden, maar korter dan twee jaar, dan mag u maximaal een maand proeftijd afspreken. Alleen als de tijdelijke arbeidsovereenkomst is voor meer dan twee jaar, mag u een proeftijd van maximaal twee maanden afspreken.

Bij vervolgcontracten (na een eerste tijdelijk contract) mag helemaal geen proeftijd meer worden opgenomen, tenzij het gaat om een heel andere functie.

Payrollers

Payrollmedewerkers krijgen dezelfde ontslagbescherming als hun collega's die wel rechtstreeks bij een werkgever in dienst zijn.

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.

In vijf stappen gemakkelijker ondernemen

In de beginjaren als ondernemer was ondernemen heel simpel, maar niet (ge)makkelijk! Naarmate we groeiden leek het wel of het enthousiasme waarmee we begonnen verder afnam. Dit kan niet de bedoeling zijn! Werken en ondernemen moet een positieve uitdaging zijn, niet alleen voor de ondernemer maar ook voor zijn werknemers en andere betrokkenen: met veel enthousiasme en energie in minder tijd meer voor elkaar krijgen.

Herkenbaar?

In gesprekken met andere ondernemers bleken er veel te zijn met vergelijkbare klachten: een stijgende "workload" zonder daadwerkelijke groei, strubbelingen met personeel, klachten over service, en zo voort:

Ik wil snel groeien maar mijn medewerkers houden mij niet bij...

Er is een glazen plafond waar we niet doorheen komen....

Hoe harder we groeien hoe minder we overhouden....

Waarom vertrekken de beste mensen eerst...

In plaats van lekker ondernemen heb ik vaker frustratie, meer stress, meer zinloze vergaderingen en vooral veel gedoe...

Kortom: We willen harder groeien dan anderen en wakker liggen van de passie, in plaats van de zorgen!

Langetermijnambities integreren

De meeste ondernemingen kunnen veel meer bereiken dan ze doen. De onderneming zal met meer plezier steeds beter presteren als zij haar doelen nastreeft op basis van een duidelijke visie en de langetermijnambities integreert in de dagelijkse uitvoering.

Om makkelijker méér te bereiken en sneller te groeien, zijn slechts vijf stappen nodig!

1. Visie - Missie

Medewerkers zijn meer geïnteresseerd **in waarom u iets doet, dan in wát u doet**. De eerste stap naar verandering is dan ook het helder formuleren van uw visie en uw missie. Daarmee geeft u aan wie u bent, wat u doet en wat u wilt bereiken. **Uw visie** inspireert en geeft een visionair en ambitieus beeld van wat voor onderneming u wilt zijn. **Uw missie** is tijdloos maar wel toe te passen op dit moment.

2. De juiste mensen

De vraag is niet wat ú gaat doen, maar wíe het voor u gaan doen. Het vinden, binden en behouden van de juiste mensen die net zo gedreven zijn als u, is cruciaal voor uw succes. Weet wie uw beste spelers zijn en wie niet meekunnen. Breng dit helder in kaart en zorg voor de juiste opstelling. Ga goed voorbereid de wedstrijd in!

3. Onderscheidende strategie

U wilt de beste zijn in uw markt, of in ieder geval één van de beste. Dat lukt alleen maar door een strategie te volgen waarmee u zich onderscheidt. Dus: welke keuzes maakt u, welke markt/klant wenst u te bedienen, met welk product? Op welke wijze gaat u dat doen, wat is daar voor nodig? Maar let op! U moet wel een oplossing bieden!

4. Excellente uitvoering

Hiervoor hebt u drie dingen nodig: de juiste prioriteiten (wat doet u vooral niet); de juiste gegevens (want u krijgt wat u meet); het juiste ritme (want effectieve meetings zijn de hartslag van uw onderneming). **Geen focus, gegevens en ritme? Dan is er ook geen goede uitvoering. Hooguit gerommel in de marge!**

5. Resultaatgericht denken

Door doelstellingen vast te leggen en deze voor uw medewerkers SMART te maken maakt u het behalen ervan een vanzelfsprekendheid. Uw medewerkers hebben geen opdrachten meer nodig om het juiste te doen terwijl de resultaten uw verwachting zullen overtreffen.

Dus...: Stappenplan maken en volgen! Ik help u er graag bij. Maak gerust een afspraak!

Wijziging bevallingsverlof in aantocht

In het wetsvoorstel Modernisering regelingen voor verlof en arbeidstijden is ook een wijziging van het bevallingsverlof opgenomen. Nu heeft een medewerkster nog recht op (minimaal) 10 weken bevallingsverlof vanaf het moment van bevalling. Dit bevallingsverlof moet volledig en aaneengesloten worden opgenomen. Voorgesteld wordt dit te wijzigen in 6 weken volledig bevallingsverlof met de mogelijkheid om de resterende 4 weken desgewenst in deeltijd op te nemen binnen een periode van 30 weken. Voor de

medewerkster heeft dit als voordeel dat eventueel na zes weken de keuze gemaakt kan worden om het werk weer gedeeltelijk te hervatten. Voor de werkgever heeft dit als voordeel dat de medewerkster mogelijk weer 4 weken eerder gedeeltelijk het werk hervat. De totale hoeveelheid bevallingsverlof blijft dus ongewijzigd, alleen de opnameduur van de laatste 4 weken wordt uitgebreid. De ingangsdatum van de wet is nog niet bekend want deze moet nog door de Eerste Kamer. De Tweede Kamer heeft al ingestemd.

Transitievergoeding vs kantonrechtersformule

In de laatste edities van **Zaken Doen** hebben we veel aandacht besteed aan de gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid. Op dit moment komen er nogal wat verhalen boven, vooral van grote bedrijven die een ontslagronde uitstellen tot (na) 1 juli 2015 omdat dan de beroemde/beruchte kantonrechtersformule komt te vervallen en wordt vervangen door een transitievergoeding.

Of dit verstandig is? Daar kunnen de nodige vraagtekens bij worden gesteld. Zelfs nu nog lezen we met enige regelmaat berichten dat bij een ontslagronde overeenstemming met vakbonden is bereikt over het hanteren van de oude kantonrechtersformule die toch echt betrekking had op ontslagen vóór 1 januari 2009! Dus het idee dat per 1 juli 2015 alles compleet en meteen anders wordt is een illusie.

Nog belangrijker is dat vanaf die datum bij gemeenschappelijke ontslagrondes, bijvoorbeeld vanwege bedrijfseconomische omstandigheden een transitievergoeding zal moeten worden betaald, terwijl er op dit moment geen geldelijke tegemoetkoming hoeft te worden verstrekt als UWV toestemming heeft verleend voor beëindiging van het dienstverband.

Overigens hoeft er voor AOW'ers die uit dienst treden geen transitievergoeding te worden betaald.

Ook niet als het dienstverband na het ingaan van de AOW-gerechtigde leeftijd is voortgezet.

Ook het langer in dienst houden van een niet functionerende medewerker tot na 1 juli 2015 is niet zinvol. Sowieso brengt dat langer-dan-nodige dienstverband al de nodige kosten met zich mee.

Als er "stront aan de knikker is" moet men straks altijd naar de kantonrechter, met uitzondering van ontslag wegens langdurige ziekte. De kans dat de toetsing door de kantonrechter zwaarder wordt dan nu het geval is, is reëel aanwezig. De huidige compensatie op basis van de kantonrechtersformule komt in principe te vervallen en wordt vervangen door een (veel) lagere transitievergoeding. Maar de kantonrechter kan op basis van 'bewezen schuld of nalatigheid van de werkgever' nog altijd schadevergoedingen toekennen, naast en bovenop de transitievergoeding.

Als pogingen van beide zijden hebben gefaald om (weer) tot een zinvolle werkrelatie te komen is het aan te bevelen om nu tot een beëindiging te komen door middel van een zogenaamde vaststellings- of beëindigingsovereenkomst. Hou er wel rekening mee dat vanaf 1 juli 2015 een medewerker 14 dagen bedenktijd heeft om zijn gegeven instemming met een beëindigingsovereenkomst te herroepen!

Persoonlijk leiderschap – wat houdt dat in?

Steeds meer ondernemers, die het beste uit hun mensen willen halen, streven naar Persoonlijk Leiderschap van hun medewerkers. Persoonlijk leiderschap heeft niets te maken met management of leidinggeven, maar alles met het op volwassen wijze nemen van je eigen verantwoordelijkheid in alle aspecten van je leven. Maar ook: anderen inspireren tot vergelijkbaar gedrag.

Als je beschikt over Persoonlijk leiderschap gedraag je je bijvoorbeeld als volgt.

- Assertief, authentiek en daadkrachtig je eigen plek innemen
- Authentiek zijn en doen: wie je echt bent
- Bereid tot zelfreflectie op een diep niveau
- Beschikken over een persoonlijke visie
- Beschikken over moed en innerlijke kracht
- Beseffen dat je van je fouten kunt leren
- Een gezonde balans houden tussen werk en privé
- Een visie hebben op je plek in de wereld (inclusief op het werk)
- Eerlijk zijn tegenover jezelf
- Geen genoeg nemen met de status quo
- Geen smoezen verzinnen voor wat we verkeerd gedaan hebben
- Goed en eerlijk communiceren met jezelf en jouw omgeving
- Het positieve zien in mensen en situaties
- Je aandacht richten op wat belangrijk is
- Je bewust zijn van je onbewuste beperkende overtuigingen en reacties
- Je bewust zijn van jouw kwaliteiten en mogelijkheden
- Je drijfveren en overtuigingen en dus jouw gedragspatronen kennen
- Je niet bedreigd voelen door de mogelijkheden of gedachten van anderen
- Jezelf kennen en grip hebben op jezelf, je werk, je omgeving en je leven
- Lichamelijk en geestelijk in balans zijn
- Luisteren naar jezelf
- Ontspannen omgaan met werkdruk, stress en hoge eisen
- Oog en oor hebben voor wat anderen beweegt en inspireert
- Open staan voor verandering
- Positief denken, kijken naar wat er wél is
- Regisseur zijn van je eigen gedrag
- Verantwoordelijkheid nemen voor jouw eigen handelen
- Verantwoordelijkheid nemen voor jouw leven en jouw eigen toekomst
- Vertrouwen hebben in jezelf, weigeren te falen en niet ophouden als het niet meteen lukt
- Vertrouwen op jezelf
- Weten waarin je goed bent, waar en hoe je je talenten en kwaliteiten kunt gebruiken
- Weten wat je kunt en het niet nodig hebben om daarvoor erkenning te krijgen.

Voor veel mensen is de ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap een hele omschakeling, waarbij intervisie en coaching ondersteuning kunnen bieden.

Nadenkertjes

- De Zakelijke Beslissers besteedt op een gemiddelde doordeweekse dag maar liefst 9 uur en 7 minuten aan media.
- TV kijkt de zakelijke beslissers pas laat op de avond, piek tussen 20.30 en 22.30 uur.
- De beslissers lezen 44 minuten per dag. Kranten en tijdschriften vormen de hoofdmoot.
- De beslissers luisteren op doordeweekse dagen zo'n 3 uur naar de radio/muziek, dit is meer dan naar de TV wordt gekeken.

Bron: Stichting DMS

Column: Ondernemen en ethiek - 1

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2015 is het thema: **Ondernemen en Ethiek**.

Ethiek

Wanneer we het over ethiek hebben dan gaat het over de praktische levensleer die handelt over de heersende opvattingen en gedragingen. Anders gezegd: die betrekking heeft op de normen en opvattingen van goed en kwaad.

Ethisch ondernemerschap

(Bron: 'Ethische perspectieven - Centrum voor Economie en Ethiek, Leuven).

De term ethisch ondernemerschap zou de indruk kunnen wekken dat winstgericht ondernemen haaks staat op ethiek. Het gaat hierbij echter niet om de vraag over wel of geen ethiek, maar over de '**soort ethiek die een ondernemer aan het ondernemerschap heeft verbonden**'.

Wat mag in redelijkheid van ethiek worden verwacht? Zeker niet te veel directe praktische oplossingen, immers het is niet plaatsvervangend voor een reeks economische en politieke maatregelen. Ethiek is als discipline gericht op het bewust maken, evalueren en veranderen van de dieperliggende waarden en veronderstellingen.

Ethiek kan pas echt invloed uitoefenen op beleid en besturen, wanneer wij bij het zien van onszelf en de wereld bewust redeneren vanuit een vorm die gebruik maakt van tegenstellingen om de waarheid te zoeken [reflexiviteit]. Er is dan sprake van een circulair proces waarin de betrokken partijen collectief evalueren, reflecteren op en communiceren over hun doelen, strategieën, processen en structuren. De bredere omgeving speelt daarbij een belangrijke rol, net als het maken van goed onderscheid tussen oorzaken en gevolgen.

Ondernemen en ethiek

Er zijn verschillende manieren om ethiek en ondernemen op elkaar te betrekken, met dien verstande dat deze posities elkaar niet uitsluiten:

- **Ethiek als respect voor de wet**
Hierbij staan de normen en wetten die de overheid aan het bedrijfsleven oplegt centraal. Denk bijvoorbeeld aan verbod op oneerlijke concurrentie, fiscale en/of sociale fraude; o.a. bescherming van rechten van arbeiders, consumenten, dieren en ook van het milieu.
- **Ethiek als imago of reputatie**
Een ethisch imago kan een competitief voordeel geven. Maar dat moet dan niet beperkt blijven tot 'de buitenkant'; er moet ook een reëel beleid van ethische bedrijfsvoering aan ten grondslag liggen. Zo kan een 'bedrijfschandaal', dat via de media bekend gemaakt wordt, veel schade geven.
- **Ethiek als sociale correctie**
Hiermee wordt 'sponsoring' van sociale projecten bedoeld. Anders gezegd: community involvement door (een deel van) de winst te (her)verdelen over 'kansarme' groepen.
- **Ethiek als interne opdracht of missie**
Het betreft hier interne motivatiebronnen die focus geven aan de gehele strategie van de onderneming. De beantwoording van de vraag m.b.t. zingeving wordt aan het begin van het ondernemen geplaatst. In dit verband wordt naar het bedrijf gekeken als een netwerk van belanghebbenden die gezamenlijk zin geven aan dat bedrijf: ondernemer, medewerkers, leveranciers, financiers, lokale gemeenschap, overheid e.a.

Stimulerende context nodig

Ethisch ondernemerschap kan pas voorspoedig verlopen wanneer er sprake is van een breder verband/samenhang van een ethisch georiënteerde samenleving. Daarbij spelen enkele factoren een essentiële rol, te weten:

- De bedrijfscultuur en het ethisch klimaat binnen betrokken organisaties. Bedrijfscultuur hoort bij de 'immateriële activa' van de onderneming en is van groot belang voor het creëren van sociale meerwaarde.
- De morele marktgevoeligheid. Veel bedrijven hebben Klantgerichtheid bovenaan de agenda staan, maar écht luisteren en kijken naar de klantgevoeligheid is voor velen nog lastig. Op dat onderdeel valt nog veel te 'winnen'.

- De ontwikkeling van nieuwe sociale overlegstructuren. Verruiming van de gangbare overlegmodellen is in volle gang. Het aantal actieve gesprekspartners groeit.

Nieuwe bedrijfsrealiteit

Bestaande modellen zijn aan verschuiving onderhevig en zorgen ervoor dat er een nieuwe wereld ontstaat. Zo was het 'korte-termijndenken' vooral gericht op transacties, terwijl de focus nu meer ligt op het denken op de wat langere termijn en de klantenrelaties.

In de column van april gaan we hierop verder in. Auteur Herman Toch (*Happy Profit*) spreekt in dit verband over de noodzaak van het 'omarmen' van de nieuwe bedrijfsrealiteit, te beginnen bij een fundamentele reflectie op de waarde en betekenis die een onderneming wil hebben voor de buitenwereld.

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

De Afsluiter

De programmatuur van de belevingseconomie

"Het zijn vreemde tijden. Opeens wil iedereen "Charlie" zijn. Wat 2 weken terug nog een noodlijdend blad van cynici was, is nu opeens hip en de best verkopende krant. Waarvoor mensen gerust een uur of vier in de rij staan." Walter is een beetje aangeschoten. Dat kan je goed horen. Zijn el-len zijn dikker en zijn woorden zijn wat mooier dan strikt noodzakelijk. En hij vindt het opeens nodig om een lange aanloop te nemen.

Ik knik en zeg met een kleine stem: "Ja ik heb er ook voor in de rij gestaan. Ik voel me verbonden met hen, gewoon een gezellige tent die de eigen passie volgt.

Compromisloos. Zelfs als niemand er om meelacht. En ze openlijk bedreigd worden door mafkezen waarmee je eigenlijk niet eens in debat wil. Omdat het een achterhoedegevecht uit de middeleeuwen is." Ik ratel ook maar door. Dat krijg ik als ik veel cola drink.

"Ja, ik zie dat voor me. Doormodderen," zegt Walter, "op het kompas van wat jezelf leuk en mooi vindt. Zonder te veel over de verkoopbaarheid te denken." Hij kijkt me aan. "Dat-kan-je-toch-niet-menen?"

"Ik denk dat veel ondernemers niet veel anders doen. Ze zijn ergens buitengewoon goed in - of denken dat ze er buitenproportioneel goed in zijn. En op een dag worden ze wakker en stellen ze het niet meer uit. Zeggen hun baan op en beginnen HUN BEDRIJF. Denken dat het een speeltuin is waar ze alleen maar hoeven te doen wat ze leuk vinden. Echt." Ik zeg het bijna verontschuldigend. "En, weet je, het is bijna therapeutisch die eerste weken, maanden. Geen stress. Dingen in je eigen tempo doen. En niet de hele tijd na hoeven te denken over de hele dierenruimte aan ego's die gevoederd moet worden, in de directieraad."

Walter is net een paar maanden terug zijn eigen bedrijf begonnen. En eigenlijk wilde hij met mij daarover praten. We hebben nog samen op school gezeten. Toen gingen we, als er een uur uitviel, altijd biljarten in het café naast de kerk. Tien over rood. Driebanders. We waren meer van het sierbiljarten dan het minutieus caramboles tegen elkaar klossen op de vierkante centimeter. Toen hij me van de week mailde, na zoveel jaren, dacht ik meteen: laten we gaan biljarten. Dan heb je de tijd om je punt af te maken als je aan het praten bent. En het praten gaat sowieso makkelijker als je ook iets met je handen doet.

Walter kijkt op. Hij staat geconcentreerd te doorstoten. "Wat zeg je? Wat raad je me hier aan? Dat ik mijn gevoel volg en doe wat ik leuk vind? Zonder over de cashflow na te denken?" Hij is bijna verongelukkig.

"Hé Walter," zeg ik zacht en kijk hem aan. "Ik heb vaak geen voorbedacht gespreksplan, hoor. Ik wilde zeggen dat het leuke van je eigen bedrijf is dat je kan doen waar je echt goed in bent. Met een beetje geluk kies je dan iets

uit waar genoeg mensen echt iets aan hebben." Ik loop naar het biljart. "Ik weet zeker dat die man die het "Je suis Charlie"-logo maakte een paar uur na de aanslag, dat niet deed uit commercieel oogpunt maar omdat zijn gevoel hem vertelde dat hij iets moest doen. En toevallig kon hij leuk logo's maken. Wist hij veel. Nu, een week later, is het het meest verstuurde logo aller tijden. Hij heeft er geen auteursrecht op. Daar ging een sluwe Belg mee aan de haal." Ik adem uit. Het kost moeite om aansluiting te vinden. Alsof we elkaar telkens kwijt raken. Dat zal ook wel effect van het biljarten zijn. En de drank.

"Mm," zegt Walter. Hij doet een stap terug en laat zijn keu een keer op de grond stuiten. "Ja, misschien heb je wel een punt. Er zijn eigenlijk maar twee goede redenen om een bedrijf te beginnen: óf om veel geld te verdienen óf om mensen gek te maken met wat je echt goed kan." Hij lacht. Een mooie vondst. "En ik raak niet opgewonden van geld. Ik ben de prater, de luisteraar. En zie dingen net iets sneller."

"Ja, dat is zo". Ik knik, terwijl ik aanleg voor mijn stoot. "Vertel me dan eens, Walter, waarom zocht je vorige week opeens contact met mij?" Gewoon recht op de man af.

Ik loop naar hem toe. "Laten we even gaan zitten, dat biljart staat er over een kwartier ook nog wel."

Hij kijkt me aan. Wat oncomfortabel. Hij begint voorzichtig zijn verhaal te vertellen.

"Kijk, ik heb jaren als opzichter en kwaliteitscontroleur gewerkt. Ik vond dat leuk werk. Veel op pad. Veel afwisseling. Ik voelde me getriggerd om elke keer de situatie snel te doorzien, de juiste vragen te stellen en tot het juiste oordeel te komen. Of het deugde of niet." Ik zie zijn gezicht opklaren. Hij pompt zelfvertrouwen. Ik kijk hem aan. "Ik was de beste in dat kunstje. Ik heb er echt een neus voor: als iets stinkt zal ik het meteen opmerken." Ik knik. Dat is inderdaad zo. Dat had hij vroeger al. "Maar zoals dat gaat: als je ergens goed in bent, word je vroeg of laat uit je vak omhoog gepromoveerd en ga je leiding geven. Dat gebeurde mij na acht jaar. En ik dacht: Waarom niet? Ik had zoveel belabberde managers meegemaakt dat ik zeker wist dat ik het beter zou doen." Hij glimlacht om zijn eigen onbevangenheid. Ik glimlach terug. "En, weet je?" vervolgt hij, "ik was er op een bepaalde manier ook goed in. Ik hoefde niet zo nodig de baas te spelen, luisterde goed naar mijn mensen, zag snel waar dingen misgingen en hielp hen vooruit. De meeste projecten in mijn team waren succesvol en leverden de verwachte resultaten, vóór de deadline. De eerste jaren genoot ik ervan de middenmanager te zijn. Ik maakte mensen beter. Liet afgeschreven collega's weer opbloeien. En zette blaaskaken vriendelijk op hun plek. We waren inderdaad

zo'n gezellige tent waar iedereen zich thuis voelde en we het leuk samen deden, zonder opsmuk. En niks geweldigs bereikten maar wel gewoon onze projecten netjes draaiden en onze klanten tevreden stelden, soms zelfs enthousiast maakten."

Ik kan het prima voor me zien. Hij is zo'n good-to-great leider die niks opvallends lijkt te doen maar precies die zaken in zijn mensen weet te ontsluimeren waardoor ze gaan doen waar ze geweldig in zijn. "Ja, dat geloof ik meteen. Daar lijkt je voor geboren." Korte stilte. "Maar wat is er dan misgegaan?"

Hij kijkt me aan. Slikt even. "Nou, het probleem was dat ik na een tijdje ook gevraagd werd om in het managementteam mee te doen. Je kent het wel. Anderen nemen ontslag en binnen een paar jaar word je, zelfs al heb je geen ambitie, al snel de langstzittende. En dan denkt de baas: laten we die er eens wat meer bij betrekken." Hij heeft gevoel voor hoe de dingen lopen. Niks geen zelfoverschatting.

"En," zeg ik zachtjes, "werkte dat?" Hij kijkt me aan, een beetje verbaasd. "Weet je, ik vond het in het begin eigenlijk best leuk. Ik had dat projectjes draaien en mensen aansturen jaren met plezier gedaan. Maar het was een beetje telkens hetzelfde." Hij zucht. "En ik zag natuurlijk dat er op andere afdelingen dingen misgingen. En dat er belangrijke veranderingen nodig waren, wilden we door de crisis heen komen." Hij zucht weer. Ik knik. Ik snap het. Weet waar hij heen gaat. "En mijn baas vond dat in het begin prachtig. Ik legde mijn vinger de hele tijd op de zere plekken. Zonder parmantig te doen. Hij zag opeens waarom de bedrijfsresultaten achter bleven. Er waarom sommige accounts altijd maar problemen gaven. En waarom het ziekteverzuim steeds zo hoog bleef. Hij zag dingen en verbanden die hij daarvoor niet had gezien."

Ik glimlach. "De vreugde als het licht eindelijk aan gaat," mompel ik. Hij gniffelt even. "Ja, dat was het: het licht ging aan. En toen dacht ik: nou gaan de dingen veranderen. Maar tot mijn verbazing gebeurde er vaak niks. Of nam hij halfslachtige besluiten die het probleem niet oplosten maar vooral iedereen tevreden hielden. En ik merkte dat sommige van mijn collega's er helemaal niet van gecharmeerd waren dat hun functioneren opeens door mij geanalyseerd werd. Ook al was ik altijd vriendelijk. Ik werd duidelijk gesidelined. En ik snapte de baas niet. Dus begon ik hem te confronteren met de gevolgen van zijn dwaze besluiten. Het licht was dan wel aan maar hij liep nog steeds als geblinddoekt door de kamer!" Hij haalt diep adem, door zijn neus. "Dus," zeg ik vriendelijk, "je hebt hem geconfronteerd en hij werd je zat. Omdat hij wist dat je gelijk had, maar hij eigenlijk niet durfde te doen wat je voorstelde?"

Walters gezicht klaart op. "Inderdaad. Na een jaar werd het me duidelijk dat er niemand gebaat was met mijn inzichten en ik een lachwekkende versie van een manager werd. Die mee moest doen met allerlei besluiten die nergens op sloegen. Dat holde me uit van binnen. Ik ging eerst met tegenzin naar mijn werk." Hij kijkt me droevig aan. "En toen gebeurde precies wat jij zei: op een morgen werd ik wakker en dacht ik: waarom begin ik niet gewoon voor mezelf, dan ben ik van al dat gezeur af." Ik knik. "En toen ben je in plaats van naar je werk naar de Kamer van Koophandel gereden," vul ik in, "en heb je je eigen bedrijf

opgericht. Waarvan je de naam verzonnen had in de autorit ernaartoe. Heb ik het bij het rechte eind?"

Walter moet er om lachen. "Jij had het ook goed gedaan in dat managementteamoverleg. Jij snapt ook de hele tijd waar het heen gaat." Ik glimlach. "Dat is mijn vak", zeg ik, "net als het jouwe." "Hm," zegt hij, "was het maar zo simpel. Ik heb sinds die dag alleen maar spaargeld opgegeten en weet nog steeds niet echt wat ik in de markt ga zetten. Ik wil niet zoals jij een coach worden. Ik houd ervan om mijn handen vuil te maken."

Ik knik, "Dat snap ik, maar waar ben je dan goed in met je handen?" Daar moet Walter even over nadenken. "Nou, ik ben natuurlijk vooral goed in met mensen omgaan en de zaak begrijpen vanuit de beleving van de klant. Ik kreeg laatst het compliment dat ik de belevingseconomie opnieuw uitgevonden had. En er zelfs de programmatuur van kan schrijven." Ik kijk hem vragend aan. "Omdat ik de werking ervan zo goed snap," zegt hij desgevraagd, "en precies weet aan welke knoppen je moet draaien. Als ik een restaurant of een biljartcafé binnenloop snap ik meteen waarom die gelegenheid wel of geen punten op IENS krijgt en wat ze eraan zouden kunnen doen om die punten wel te krijgen."

Ik kijk hem indringend aan. "Maar," vraag ik, "waarom maak je daar dan niet je vak van? Ik weet zeker dat er een hoop middenstanders zijn die graag voor een paar punten meer op de site willen betalen." "Mm," knikt hij, "misschien is het inderdaad wel zo simpel."

Ik kijk hem vriendelijk en een beetje ondeugend aan. "Ja, dat denk ik. Jij bent de Charlie van de programmatuur van de klantenbeleving. Maak je borst maar nat." En ik draai mijn hoofd naar de barman, die ook de eigenaar is. "Zeg Rob, hoeveel heb je er voor over om bovenaan de lijst te staan op de vergelijkingsite voor biljartcafé's?"

Rob lacht. "Ik dacht dat je nog een cola en een bier ging bestellen. Maar dat zou niet fout zijn. Dat zou me zomaar 20% omzet opleveren. Daar durf ik wel een 5000 euro voor neer te leggen. Zonder twijfel."

Nu lach ik terug. "Doe dat rondje maar. Want het is jouw geluksdag. Je hebt de loterij gewonnen. Want hij zit hier naast me. De man die snapt hoe je dat voor elkaar krijgt!"

Walter glimlacht er wat verlegen bij. "Maar je moet me één ding beloven, Rob," vervolg ik, "als hij iets voorstelt wat je eigenlijk niet wilt, moet je het toch doen. Want hij heeft echt altijd gelijk." Ik sla theatraal mijn arm om hem heen. "Behalve als het gaat over het omgaan met mensen die ziende blind zijn. Als je begrijpt wat ik bedoel."

Walter moet wat lachen om dat theatrale gedoe van mij. Maar hij komt toch los. Vooral omdat Rob er eigenlijk wel van geniet. "Nou," zegt hij serieus, "ik ga je precies vertellen wat klanten niet en wel leuk vinden aan je tent en ik ga je helpen om het zo te maken dat je klanten eigenlijk alleen nog maar dolenthousiast de deur uitgaan. En dat dan op het internet zetten. En er met hun vrienden over gaan praten op verjaarsfeestjes en in de kroeg. Let op. Elke keer als jij je tot de klanten richt is het om een bestelling op te nemen. Zijn wij soms drinkvee?..."

Ik stap op. Zwaai vriendelijk naar Rob en Walter die in een diep gesprek verwickeld zijn geraakt. Wat is het toch eenvoudig om ondernemer te zijn, denk ik: je hoeft alleen maar te doen waar je goed in bent. JvM

Nadenkertjes

- Welk avontuur staat u te wachten? Wat is de eerste stap die u daarvoor moet zetten?
- Loopschoenen, nette schoenen, blauwe suède schoenen, balletschoenen – welke trekt u vandaag aan?
- Vele handen maken licht werk, maar te veel koks bederven de pap – wat hebt u vandaag nodig?

Bron: Box of Crayons