

Zaken Doen

februari 2016

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Wetswijzigingen per 1 januari 2016

Per 1 januari 2016 is een aantal nieuwe wetten in werking getreden.

AOW-leeftijd: gaat in stappen omhoog naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Vanaf 2022 wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting.

Doorwerken na AOW-leeftijd Als u de arbeidsovereenkomst van een AOW-gerechtigde werknemer wilt opzeggen, moet u vanaf 1 januari 2016 een opzegtermijn van een maand in acht nemen. Bij ziekte heeft een AOW-gerechtigde werknemer vanaf 1 januari 2016 recht op loondoorbetaling van maximaal dertien weken in plaats van twee jaar. Ook gelden er voor AOW-gerechtigde werknemers andere termijnen in de ketenbepaling. Werknemers die de AOW-leeftijd hebben behaald kunnen ten hoogste zes tijdelijke contracten krijgen in een periode van maximaal vier jaar. Zie ook bladzijde 2.

Werkgeverslasten: zijn gestegen in 2016. Algemeen Werkloosheidsfonds (AWF): de premie is nu 2,44 % (was 2,07 %). WIA-basis (incl. 0,5 % kinderopvang) is nu 6,38 % (was 5,75 %).

Er zijn ook positieve veranderingen: de bijdrage ZVW is met 0,2 % gedaald tot 6,75 %. En als u een werknemer met een arbeidsbeperking in dienst hebt, kunt u daarvoor in het kader van de participatiewet EUR 2.000 subsidie krijgen.

Wet aanpak schijnconstructies (Was) U bent verplicht ten minste het minimumloon over te

schrijven naar een bankrekening van de werknemer, en eventuele onkostenvergoedingen op de loonstrook te specificeren.

Wet flexibel werken (Wfw) geeft werknemers meer mogelijkheden tot telewerken en om te werken op voor hen gunstige tijden. Werknemers kunnen een verzoek indienen om hun werkrooster, hun arbeidsplaats en/of hun contractuele arbeidsduur aan te passen.

Wet pensioencommunicatie U bent verplicht uw werknemers te informeren over hun pensioen. Neem hierover contact op met uw pensioenfonds of -verzekeraar!

Wettelijk minimumloon voor medewerkers van 23 jaar en ouder bedraagt per 1 januari 2016: € 1.524,60 per maand = € 351,85 per week = € 70,37 per dag

WW De WW-uitkering is per 1 januari 2016 met één maand per kwartaal gekort tot maximaal twee jaar in 2019. Ook is de opbouw gewijzigd. Werknemers bouwen de eerste tien jaar van hun loopbaan per gewerkt jaar één maand WW-recht op. Daarna bouwen ze per gewerkt jaar een halve maand op. Per 1 januari 2016 kunnen vakbonden en werkgeversorganisaties in de cao afspraken maken over een privaat gefinancierde aanvulling op de werkloosheidsuitkering, die aansluit op de WW-uitkering.

Nadenkertje: Wij zijn altijd erg goed aan het opbouwen van een heel scenario aan de hand van een flintertje informatie. Denk eens aan een situatie waarover jij je druk maakt. Bedenk dan wat er echt van waar is. Dat is minder dan je nu denkt!

Bron: Box of Crayons

Nadenkertje: Vergeef je vijanden altijd. Daar ergeren ze zich aan dood!

Oscar Wilde

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.

Waar staat jouw streep op de horizon?

De wereld verandert. Wanneer je telkens maar op dezelfde 'stip op de horizon' blijft focussen, mis je alle opties die direct ernaast liggen. Je krijgt er een kokervisie van! Je ziet niet wat zich nog meer aandient, waarheen je nog meer kunt gaan. Het mooie aan een horizon is nou juist dat je er breed naar kan kijken. (Bron: variant op Gijs van Bilsen)



Verschil tussen stip en streep

Het belangrijkste verschil tussen een stip en een streep is niet hoe concreet je wordt. Elk project wordt concreter naarmate de tijd vordert. Het belangrijkste verschil zit in de benadering: je laat bij een '**DOELLIJN**' de mogelijkheid open om uiteindelijk eventueel ergens anders op de horizon te eindigen. Kortom: je kunt jouw eigen oplossing loslaten om zo je doel nog wel te bereiken! Een streep geeft immers meer ruimte en zet het doel minder 'vast'. De kans is op die manier groter dat het doel echt haalbaar is en ook dat meerdere mensen zich hierin kunnen vinden.

Een '**STREEP OP DE HORIZON**' bepaal je het best samen met jouw omgeving. Het moet bij voorkeur een gemeenschappelijk doel zijn dat groots en meeslepend is. Een doel dat energie geeft bij de mensen die ernaar toe willen werken. Vaak sluit het dus aan op een stuk innerlijke motivatie. Het gaat voor veel mensen gepaard met een vleugje idealisme. 'Zou het niet mooi zijn als.....?'

Als je eerst het ideale toekomstbeeld in kaart brengt, wordt het daarna mogelijk om de negatieve aspecten daarvan vooral constructief en probleemoplossend te gebruiken. "Bepaal eerst samen waar je naartoe wilt, voor je elkaar overal de schuld van geeft!" Door te starten met frustraties en belemmeringen, maak je die veel belangrijker dan ze in feite zijn. Beter is te beginnen met twee onderwerpen: de individuele vakmatige bezieling en het gezamenlijke ideale toekomstbeeld.

Passie en begrip

Een brainstormsessie kun je het best starten met de vraag 'Waarom doe jij dit werk?' of 'Wat maakt jouw werk leuk of interessant?' Het effect is tweeledig. Enerzijds kom je als mens weer dichtbij de passie van jouw eigen werk. Anderzijds ontstaat als vanzelf meer begrip voor elkaar en elkaars vak. Door ieders vakmatige bezieling te kennen, zie je sneller overeenkomsten en lijkt er ook meteen meer begrip te ontstaan voor de onderlinge verschillen.

Vervolgens is het nuttig om een 'stip of streep aan de horizon' te zetten: wat is de droom en het gedeelde ideale toekomstbeeld? De vraag aan elk van de deelnemers is dan om te verwoorden wat volgens hem/haar het ideale doel is.

Pas daarna, als bekend is wat eenieder leuk vindt aan zijn werk en welk gezamenlijk beeld van de toekomst er leeft, dan is er ruimte voor eventuele belemmeringen. Dan is het goed om de deelnemers de gelegenheid te geven om daarin 'los' te gaan. Er zullen daarbij nog steeds zaken worden geuit, die vervelend kunnen zijn om te horen. Maar het grote verschil is dat het negativisme (*neiging om de waarde van alles af te wijzen of te ontkennen!*) dan meteen in een context staat, waardoor het negatieve eerder constructief en probleemoplossend gebruikt kan worden. Want als je weet waar iedereen voor gaat (vanuit zijn of haar eigen vakinteresse en het ideale toekomstbeeld) en je hebt in beeld wat de belemmeringen zijn, dan heb je een mooie basis om vervolgens concreet naar oplossingen of ideeën te zoeken. (Bron: variant op Barbara de Lange)

En positief begin, het halve werk

'Ervaringen uit het verleden bieden niet zelden houvast voor de toekomst!'

Een start maken met het in de herinnering terugroepen van tenminste drie gerealiseerde doeltreffende en lonende acties stemt optimistisch. En dat is nou precies het meest gunstige klimaat om over prangende vragen en mogelijke 'VERBETERPUNTEN' in de bedrijfsvoering na te denken en van gedachten te wisselen.

Veel succes gewenst!

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)

Column: Internationaal ondernemen

Een groeiende ondernemer start meestal met activiteiten binnen de landsgrenzen. In het buitenland zijn er echter weer nieuwe kansen voor uw product, dienst of technologie. Exporteren? Blijft u binnen Europa of kijkt u verder? Meteen doen? Of is het toch slim om even na te denken over de do's en don'ts? Wij reiken u graag wat goede tips aan, uit eigen ervaring zodat u goed beslagen ten ijs komt. (HD)

Monsterzending of commerciële zending?



Een **monsterzending** is volgens de douane een zending die representatief is voor uw producten en waarmee u klanten werft. Uw monsterproducten dienen voor demonstratiedoeleinden, om (nieuwe) klanten te genereren. Bij een monsterzending zendt u dus voorbeelden van uw nieuwe producten, veelal gericht op het uiteindelijke klantenbestand van uw distributeur.

Zelf geef ik altijd het advies duidelijk weer te geven dat de transactie een monsterzending betreft. Geef dit dus duidelijk aan op de proforma-factuur die u bij de zending voegt. Bij de waarde kunt u aangeven "Value declared for customs only", want de ontvanger zal deze factuur niet voldoen.

De waarde van een monsterzending dient wel realistisch te zijn ten opzichte van de productkosten. De INCO-term zal ook afwijken van uw monsterzending ten opzichte van al uw andere commerciële transacties.

Een **commerciële zending** is een reële transactie tussen verkoper en koper. Bij een dergelijke zending zit dan ook de factuur tussen koper en verkoper, die terug te vinden is in de administratie.

Inco-terms en logistiek

Als het over logistiek gaat, is bij de INCO-voorwaarden de plaatsaanduiding zeker heel belangrijk. Zo is bijvoorbeeld alleen FCA (Free Carrier – Vrachtvrij tot vervoerder) niet voldoende. Het geeft onduidelijkheid. FCA met plaatsaanduiding is wel duidelijk. U levert de goederen af aan een door uw klant (koper) aangewezen en gecontracteerde vervoerder of expediteur

Een van mijn klanten vertelde dat ze op deze voorwaarden hun producten leverden aan een firma in Roemenië. De truck die de zendingen kwam afhalen bij hun distributiecentrum, voldeed in het geheel niet aan de voorwaarden die zij zelf aan transporteurs van hun producten stelden. Ik legde hen uit, dat zodra hun order met de correcte uitvoerdocumentatie door de aangewezen vervoerder in ontvangst is genomen, de verantwoordelijkheid voor hun product bij de klant is. Maar ook dat dit theorie is. De praktijk is veelal dat indien zich toch calamiteiten voordoen, de klant toch altijd weer teruggaat naar de verkoper.

Het lijkt dus handig om deze conditie te hanteren, maar dit kan wel zorgen voor veel extra werk indien bijvoorbeeld de truck niet tijdig zal arriveren voor de klant. Of in het ergste geval, indien er schade zal ontstaan bij vervoer. Je kunt je dan wel beroepen op condities, maar de klant heeft uw product niet of beschadigd ontvangen. Wat zijn daarvan de commerciële gevolgen?

Neem dus altijd de eventuele risico's van de logistiek mee bij het bepalen van uw leveringscondities voor transport.

INCO-voorwaarden (2)

Volledigheidshalve en voor de duidelijkheid, kom ik terug op mijn artikel in de vorige **ZakenDoen**. Hierin is helaas weggefallen wat de voorwaarden inhouden. Bij deze:

"INCO-terms" staat voor *International Commercial Terms*. Incoterms zijn een internationale standaard over de rechten en plichten van de koper en verkoper bij internationaal transport van goederen, ontwikkeld en gepubliceerd door de *International Chamber of Commerce (ICC) the world business organization*.

Zieke medewerkers laten slapen?

Om onder het betalen van een transitievergoeding uit te komen kiezen sommige werkgevers ervoor om geen ontslagvergunning aan te vragen na twee jaren ziekte en de medewerker gewoon in dienst te houden. Formeel blijft dan dus het dienstverband bestaan, ondanks dat er geen loon meer wordt betaald, en hoeft er dus ook geen transitievergoeding te worden betaald. Medewerkers die deze handelswijze aanvochten zijn bij twee verschillende rechtbanken in het ongelijk gesteld. Of deze uitspraken ook in hoger beroep stand houden moet nog worden afgewacht. Wel is zeker dat je als werkgever een risico loopt met deze handelswijze. Stel dat de betrokken medewerker na een aantal maanden of jaren weer vrolijk op de stoep staat en zegt te popelen om weer aan de slag te gaan. Dan staan er twee opties open: 1. overgaan tot de orde van de dag en de medewerker weer toelaten. Of 2: alsnog aansturen op een beëindiging, maar dan ben je in ieder geval een hogere transitievergoeding kwijt want de duur van het "slapend" dienstverband telt gewoon mee bij de berekening van de transitievergoeding.



AOW'er in dienst nemen of houden

Sinds 1 januari is het zowel voor werkgevers als voor AOW'ers een stuk gemakkelijker om 'gewone' arbeidsovereenkomsten te sluiten. Waar moet u op letten?

Ingevolge nieuwe wetgeving kunt u in de overeenkomst opnemen dat de opzegtermijn één maand bedraagt en dat de werknemer bij ziekte recht heeft op loondoorbetaling gedurende dertien weken (in plaats van de twee jaar die geldt voor jongere werknemers). Het risico van ziekte is dus een stuk kleiner geworden. De AOW'er heeft recht op het cao-loon en als er geen cao van toepassing is, op ten minste het minimumloon. In geval van ontslagnoodzaak bij een reorganisatie zijn de AOW'ers als eerste aan de beurt, nu ook in de publieke sector. De AOW'er krijgt niet het recht om te verzoeken om uitbreiding van zijn aantal uren. Tot slot hoeft er aan een AOW-gerechtigde medewerker geen transitievergoeding te worden betaald bij ontslag.

Overigens zal de nieuwe wet in 2018 worden geëvalueerd.

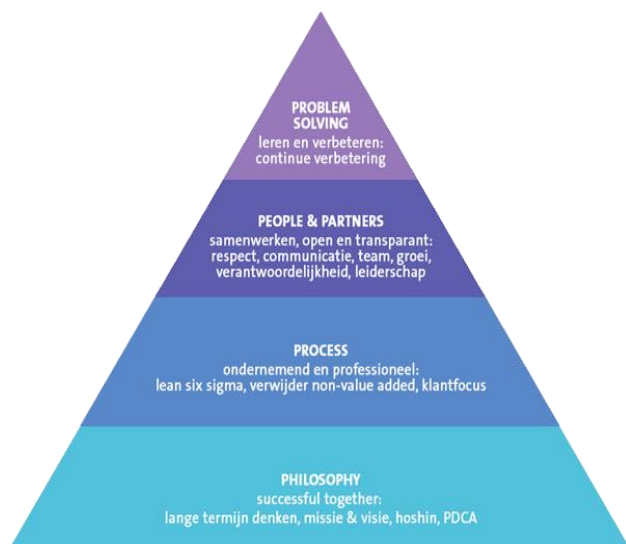
Column: Lean Ondernemen - 1

PdK behandelt in 2016 in **Zaken Doen** achtereenvolgens de zes belangrijkste onderdelen van de Lean Managementfilosofie: 1. Lean Managementfilosofie, 2. De vijf basisprincipes van de Lean Managementfilosofie, 3. Waardestroommap, 4. De acht verspillingen, 5. 5S, 6. JIT & KANBAN-Pull systeem.

Lean Management Filosofie

De Lean Management Filosofie is gericht op het verminderen van de doorlooptijd van opdracht tot levering van het product. Door een succesvolle implementatie van deze filosofie (eliminieren van verspillingen) kan de organisatie een substantiële bijdrage realiseren aan de verbetering van het ondernemingsresultaat. Het Credo van Lean is: Continu verbeteren met als doel verspillingen te minimaliseren. Verspilling is elke activiteit die geen waarde toevoegt.

De basis van Lean ligt in vier belangrijke principes:



Philosophy / Filosofie

De Lean Management Filosofie is de ruggengraat van de Lean principes. Hij is ingebed in het langetermijndenken van de onderneming, óók indien dat de (financiële) doelen op de korte termijn frustreert. Elke onderneming dient zich bewust te zijn van haar omgeving en gericht te zijn op het toevoegen van waarde, niet alleen voor de klanten, maar ook voor de maatschappij.

Wat levert de Lean Management Filosofie op?

Bij toepassing van de Lean Management Filosofie worden de menselijke capaciteiten binnen een onderneming op een zodanig slimme manier ingezet dat zij zoveel mogelijk waarde creëren voor de klant. De succesvolle inzet van Lean Management Filosofie leidt tot een efficiëntere onderneming met een constante kwaliteit (voor de klant) en een hogere winstgevendheid (voor de onderneming).

Process / Processen

Het optimaliseren en herinrichten van bedrijfsprocessen, waardoor in alle processen waardestromen gecreëerd worden, o.a. door:

- het standaardiseren en juist verdelen van taken
- productietijd aan machines en/of mensen zodanig organiseren dat voor de vereiste productie zo weinig mogelijk tijd nodig is.
- het hanteren van een pull-systeem gehanteerd, waarbij levering en productie zodanig op elkaar afgestemd zijn dat er nauwelijks tot geen voorraden nodig zijn.

People & Partners / Mensen en partners

Lean is niet alleen van groot belang op operationeel vlak maar ook in het gedrag van zowel managers als medewerkers. Empowerment is cruciaal. Werknemers moeten leren het verschil te zien tussen verspilling en waardetoevoeging. Er is volop aandacht voor efficiency. Bovendien investeert een Lean onderneming ook in zijn leveranciers. Een leverancier die fouten maakt wordt geholpen met het vinden en verhelpen van de oorzaak.

Problem Solving / Problemen oplossen

Problemen oplossen is een belangrijk onderdeel van de Lean Management Filosofie. Er wordt uitgebreid tijd genomen om oorzaken en oplossingen te vinden. Productie kan direct gestopt worden als er zich een probleem voordoet, en er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van visueel management voor optimale transparantie.

HRFlex – de oplossing voor al uw personeelsvraagstukken

Uw door het IIB geaccrediteerde bedrijfsadviseur kan u nu ook behulpzaam zijn bij alle vragen die u heeft rondom het aantrekken, hebben en behouden van personeel op de momenten dat u dit nodig heeft. Deze dienst wordt aangeboden onder de naam HRFLEX.

Tijdens een gratis en geheel vrijblijvend bezoek van uw bedrijfsadviseur en een HR-professional bepaalt u samen of er werkzaamheden zijn die meteen aandacht behoeven vanwege wetgeving of omdat u dit belangrijk vindt. Deze activiteiten worden uitgevoerd tegen een projectprijs, dus geen onaangename verrassingen achteraf.

Daarna gaat HRFLEX in. Tegen een vast tarief per jaar bent u verzekerd van kwalitatief hoogwaardige ondersteuning op alle aspecten van het HR-

werkkerrein, uitgezonderd ondersteuning bij werving en selectie. Qua tariefstelling moet u daarbij denken aan een bedrag dat ongeveer overeenkomt met de inzet van uw bedrijfsadviseur gedurende twee tot drie dagen.

Hiervoor ontvangt u niet alleen advisering, maar ook praktische ondersteuning **op afstand** bij al uw HR-vragen, zowel elektronisch als telefonisch. Ook wordt u op de hoogte gehouden van specifieke informatie die voor u en uw bedrijf van belang is, zoals wijzigingen in wetgeving.

HRFLEX biedt u daarmee gemak op een terrein waar het intern aan de benodigde kennis en mankracht ontbreekt. Meer weten? Benader dan uw vertrouwde IIB-adviseur – zijn of haar contactgegevens staan op bladzijde 1!

Groei blijft inspanningen vergen

Organisaties hebben meer moeite met het behalen van hun groeidoelstellingen dan tien jaar geleden. Dit is de conclusie van een onderzoek door Strategy& (onderdeel van PwC) onder 500 (grote) bedrijven over de hele wereld. De meeste ondernemingen streven naar (1) omzetgroei, (2) winstgroei en/of (3) groei van het marktaandeel. Slechts 8 % van de ondervraagde organisaties heeft geen enkele groeidoelstelling. Volgens 72 % van de respondenten is het genereren van winstgevendende groei moeilijker dan tien jaar geleden, al vindt 74 % dat er ook meer manieren zijn om groei te bereiken. Denk aan digitalisering, globalisering, veranderende smaak en behoeften van consumenten, sterkere concurrentie, nieuwe wet- en regelgeving. Maar de meeste organisaties vinden het uitermate lastig om de juiste focus te kiezen uit al die mogelijkheden. Bovendien wordt de financiële onzekerheid bedreigend gevonden en maken bedrijven zich zorgen over de mogelijke noodzaak om in te veel zaken te moeten investeren. Men blijft dus streven naar groei, maar beseft dat dat veel energie gaat kosten en heeft moeite met het ontwikkelen van een strategie om dat te realiseren. Daarvoor kunnen ze het beste blijven uitgaan van de voordelen van wat hen echt onderscheidend maakt in de markt. Hoe gaat het bij u? Tijd om (weer) eens contact op te nemen voor een gesprek over uw eigen groeidoelstellingen? Bel mij gerust – mijn gegevens staan op bladzijde 1!

De Afsluiter

Neeschudders en jaknikkers

'Je moet het zien als een experiment,' zeg ik. Ik merk dat er een echo op de lijn zit. En dat mijn stem een beetje rimpelt. Het beeld zal ook wel blijven haperen of in grote pixels uiteenvallen, vermoed ik. Maar het blijft sowieso een wonder dat ik vanuit de uithoek in Amerika waar ik ben gewoon face-to-face kan praten met mijn vrienden.

'Als ik in Nijmegen was, had ik jullie ook allebei uitgenodigd voor een aperitief en een goed gesprek,' vervolg ik, 'maar nu moet het over het internet, helaas.' Ik hoor niks terug maar zie mijn twee zakenvrienden, Bob en Hannah, rustig en afwachtend in de webcam camera kijken. Ze zitten gewoon bij mij op de bank en hebben een laptop op de koffietafel gezet. Het is al donker, merk ik. Terwijl ik hier nog lekker in de middagzon zit.

'Welkom bij mij thuis, waar ik zo vaak gesproken heb met elk van jullie.' Ga ik dus maar gewoon verder. 'En... mocht je je weg naar het aperitief en de tapas in de koelkast gevonden hebben: Proost!' Ik probeer te klinken alsof ik ook gewoon in de kamer zit.

Ik zie Hannah knikken - en ook wat in haar mond stoppen. Dus dat zit wel goed. 'Hoe gaat het daar, Jan?' vraagt ze en kijkt me wat nadrukkelijk aan in de webcam. Alsof ze haar cursisten toespreekt. Ze is een doorstarter, net als Bob trouwens. Net uit de burn-out als reclamemaakster. Geweldig in het vinden van de pakkende beelden en het uitdenken van slogans die de

boodschap achter de boodschap overbrengen. Maar helemaal niet geschikt om zich binnen de mannetjesmakerswereld van de reclamebureaus staande te houden. Heeft zich volledig opgeblazen in haar werk en in haar aanvaring met het hoofd van haar bureau. En heeft nu een jaar of twee op een houtje gebeten en 'de bodem van haar ziel gezien' - zoals ze het zo pakkend kan zeggen. En nu is ze weer aan de slag gaan. En heeft ze een bureau opgezet dat adviseert en cursussen en workshops en 'bezielde marketingteksten op het web' schrijft - geen goedkope taal maar mooie en zuivere taal waarin de mogelijke afnemers van haar klanten zich herkennen. Allemaal heel persoonlijk en pakkend geschreven. Ze heeft een hoop jonge schrijvers om zich heen verzameld die er ook plezier in hebben om meer te doen dan 'gewoon' marketing - en de teksten dichtend die over klantbeleving gaan. En daar dan weer cursussen en zo in geven. Inspirerende vrouw. En altijd een stralende dosis humor. Ik heb besloten haar niet alleen te adviseren maar ook gewoon te helpen in de opstartfinanciering. Waarom ook niet?

'Klop, klop,' lacht ze me toe, 'Ben je er nog, Jannemens?' Ik was blijkbaar even bevroren op het scherm.

'Ja hoor, Hannah-mens,' antwoord ik. 'Ik ben er nog, hoor. Ik kom net terug van mijn eerste ronde van

interviews hier in Texas. Geweldig landschap. Letterlijk en figuurlijk vol met jaknikkers.'

'Hoe bedoel je dat?' bromt Bob er nu tussendoor. Ik zie dat hij de cocktailshaker gevonden heeft. Hij is een econoom, een onderzoeker. Hij wil graag bewijzen dat de markt helemaal geen efficiency aanjaagt en ook helemaal geen goede balans tussen vraag en aanbod creëert - tenminste 'zeker niet waar grote internationale bedrijven zich met de markt gaan bemoeien'. Hij houdt ervan om glazen in te gooien. Kan ook niet met bestuurders en bazen omgaan. En heeft dus sinds kort zijn eigen onderzoeksbureau. Hij heeft de scherpste denkers van zijn voormalige faculteit mee weten te nemen. Het is wat sappelen nog, maar de opdrachten komen toch al binnen. En wat vreemd is - vooral ook uit de hoek van de wetenschapsjournalistiek.

'Nou, Bob,' antwoord ik met een lachje, 'Ik rijd hier uren door bossen van boortorens en jaknikkers die olie uit de grond zuigen. En doe dan het experiment dat jij me geleerd hebt. Ik probeer de managers die ik tegenkom in die velden te interviewen over hun visie op hoe de oliemaatschappij, die mij ingehuurd heeft, er over tien jaar uit zou moeten zien. Ik stel alleen maar gesloten vragen waar ze ja of nee op kunnen zeggen. Het moeten namelijk niet hele gesprekken worden maar ik wil vooral weten wat ze nu echt vinden.'

'Dat zal je wel moeite kosten dan,' bromt Bob nog wat na. Hannah moet erom lachen. Ze kennen mij. Ik stel altijd alleen maar open vragen die uitnodigen tot lange gesprekken.

'Ja, ik zit vaak op mijn lippen te bijten, Bob, dat kan ik je verzekeren,' lach ik ook mee. 'Maar het vreemde is,' vervolg ik, 'bijna alle ondervraagden antwoorden op bijna alle vragen met ja. Alsof het geld kost om nee te zeggen. En ik stel toch echt vragen waar ook best in alle redelijkheid nee tegen gezegd kan worden. Sterker nog: waarop nee het meest verwachte antwoord zou zijn. Ik vraag bijvoorbeeld of ze ontslag zouden overwegen als ze een goede salarisverhoging zouden krijgen. En zelfs daar zegt meer dan driekwart ja op.'

Bob en Hannah moeten hier hartelijk om lachen. 'Wat een land. Wat een bedrijf.' roept Hannah. 'Wat een cultuur,' roept Bob, 'Alsof iedereen daar elke morgen verplicht onder de positiviteitsdouche moet!'

'Ja, zoiets zal het wel zijn, denk ik,' zeg ik weer wat serieuzer. 'Het zal wel zo zijn dat het bedrijf vooral managers aanneemt die geneigd zijn ja te zeggen, zich te schikken en gewoon uit te voeren wat er van hen gevraagd wordt.'

'En dan ook nog met enthousiasme en overtuiging,' vult Hannah aan, 'Dat herken ik wel uit de reclamewereld hier - die is ook nogal Angelsaksisch,' mompelt ze erachteraan. 'Jaknikkende teamleiders en afdelingshoofden: de dood in de pot voor alles wat vernieuwend, authentiek en echt klantgericht is. Ik heb het jaren mee mogen maken.'

'Mmmm,' brandt Bob verder, 'Dat getuigt meestal van laffe bedrijfseigenaren - die liever niet te veel kritiek krijgen. Niet te hard willen werken in het management-overleg. En gewoon willen dat er gedaan wordt wat zij ooit verzonnen hebben. Letterlijk.'

'Ja,' stap ik ook in, 'Dat is iets dat ik wel vaker bij ondernemers gezien heb. Dat ze alleen maar mensen aannemen die uitvoeren wat ze verzonnen hebben, die tegen hen opkijken, die jaknikkers zijn.' Ik laat even een stilte vallen. 'Dat is eigenlijk een klassieke valkuil voor alle ondernemers: dat ze mensen zoals jullie, Bob en Hannah, die te eigengereid zijn, eruit jagen, omdat jullie onrust in het bedrijf en onder de staf brengen.'

'Mmmm,' zegt Hannah, 'Zeg dat wel. Ik kan me nog zo herinneren hoe teatraal boos mijn baas bij het reclamebureau werd toen ik tegen hem zei dat ik zijn project niet meer deed omdat het, kort gezegd, gewoon rammelde en er niets van klopte en de klant alleen maar in de waan van dienstverlening bracht. Ik dacht dat zijn ogen uit zijn hoofd zouden springen,' lacht ze wat verbaasd. 'En het vreemde was - ik was niet eens onder de indruk. En dat maakte hem nog bozer.'

'Dat is inderdaad heel raak getypeerd,' zegt Bob, die zich blijkbaar ook een aantal van dat soort schreeuwgesprekken met voormalige bazen kan herinneren. 'Ik noemde dat altijd gekscherend *management at the top of my voice*.'

'Mooi bedacht,' fluistert Hannah.

'Jazeker,' zeg ik nu en laat het weer even stilvallen.

'Daarom vroeg ik me wat af, Hannah en Bob. Jullie zijn net de baas van de troep geworden en hebben alleen maar mensen ingehuurd die het tegenovergestelde van jaknikkers zijn: eigenwijze dwarsdenkers die het niet om de baan gaat maar om de inhoud van de opdrachten. En die jullie alleen volgen omdat ze snappen wat je bezielt. En daar geïnspireerd door raken.'

Ik merk dat ze beiden opeens op de punt van hun stoel zitten. 'En daarom,' vervolg ik, 'vroeg ik me af: Hoe doen jullie dat? Leidinggeven aan al die dwarsdenkers?' De vraag was duidelijk onverwacht.

'Het tegenovergestelde van jaknikkers is natuurlijk neeschudders,' zegt Hannah. 'En daar heb ik er plenty van. Mannen maar vooral ook vrouwen die elk idee tot aan de grond af kunnen branden. En met overtuiging. Bezieling. Werkelijk,' zegt ze langzaam.

'Ja, ik ook,' bromt Bob mee, 'En dat is natuurlijk ook precies waarom ik ze meegenomen heb - dat ze gewoon voor zichzelf kunnen denken en hun eigen weg kunnen vinden. En zich niets gelegen laten liggen aan conventies.'

Hannah knikt instemmend: 'Dat is juist de kracht van mijn bedrijfje - dat elke medewerker voor zich kan denken en werken. En daar spreek ik ze telkens op aan. Ik zeg ze nooit hoe ze een opdracht moeten aanpakken of een klant moeten benaderen, maar stel altijd open vragen over welke keuzes ze maken en waarom ze die keuzes maken. En ik laat ze dat onder elkaar bediscussiëren.'

'Zeker,' valt Bob zachtjes in, 'zo pak ik het ook aan.' Stilte. 'En dat werkt.'

'Mooi. Dat klinkt goed,' zeg ik, 'Maar hoor ik daar niet wat aarzeling in je stem, Bob?'

'Nou,' valt Hannah in. 'Ik kan niet voor Bob spreken, maar ik mis het weleens stiekem dat er geen mensen zijn die voor me werken die niet alles de hele tijd willen bespreken maar gewoon aan de slag gaan. Waar ik gewoon van op aan kan.' Het klinkt klein.

'Ja,' zegt Bob nu ook, met een stuk minder bravoure. 'Het zou weleens fijn zijn als ik wat minder hard hoefde te werken in alle overleg.'

'En als er ook veel minder overleg was,' vult Hannah aan.

'Ik vrees dat wij ook ondernemers geworden zijn, Jan,' vervolgt Bob lachend, 'misschien moeten we ook eens naar Texas afreizen, om te kijken wat we daar kunnen leren.'

'Welkom bij de jaknikkers,' lach ik terug. 'Maar misschien kan je ook gewoon een beetje husselen... Een jaknikkende koffiedame lijkt me erg prettig, maar een tekstdichter of onderzoeker die niet meer zelf kan denken lijkt me toch wel echt het begin van het einde.'

JvM