

Zaken Doen augustus 2007

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

De baas van de toekomst: mensgericht

Het is (alweer) officieel, want gebleken uit een echt onderzoek (van Boer & Croon): Toekomstig succes van een onderneming wordt grotendeels bepaald door de manier waarop de 'baas' leiding geeft aan zijn medewerkers. Op dit moment worden veel organisaties nog te veel geleid door mensen die vooral sterk zijn in taakgerichte competenties zoals besluitvaardigheid en analyseren. Maar de wereld om ons heen verandert razendsnel. Organisaties worden steeds complexer, partners thuis veeleisender, medewerkers (als je ze al kunt vinden!) mondiger, klanten steeds meer maatschappelijk verantwoord en milieubewust.

Ondernemers en directieleden zullen daarom sterker moeten worden in mensgerichte competenties als dynamisch leiderschap, communicatie en zelfreflectie, om de veranderingen in de maatschappij te kunnen bijbenen. Om succesvol te worden en/of te blijven moet de ondernemer nieuwe ontwikkelingen het hoofd kunnen bieden en waar nodig in zijn eigen organisatie goede ontwikkelingen initiëren. Eerste vereiste daarbij is het vermogen om te veranderen. Een belangrijke tweede eis is anderen daarin mee te krijgen.

Via uw IIB-adviseur hebt u toegang tot veel verschillende hulpmiddelen en diensten om uw (nog meer) mensgerichte aanpak vorm te geven. Dat varieert van persoonlijke coaching en het maken van individuele persoonsprofielen op basis van diverse goed onderbouwde systematieken tot het opzetten van een goed compleet opleidingensysteem speciaal voor uw bedrijf, complete psychologische assessments, teambuildingstrainingen of de invoering van competentie management.

Diversiteit

De ondernemer nieuwe stijl moet trouwens niet alleen dynamisch zijn, maar ook een duidelijke visie hebben. In de toekomst gaat het bovendien in het bedrijfsleven steeds meer om diversiteit en culturele verschillen. De ondernemer zal zijn aanpak per werknemer moeten aanpassen om zo tot de best mogelijke samenwerking te komen. Om dat gericht te kunnen doen, moet hij die werknemer wel goed leren kennen! Ook de onderlinge samenwerking van werknemers en hun leidinggevende zal steeds meer aandacht moeten krijgen. De toekomst is aan inhoudelijke, mensgerichte managers!

Jong personeel irriteert de baas

Het blad Intermediair liet ons onlangs weten dat bijna de helft van de jongere werknemers zich wel eens ergert aan de baas, maar dat werkgevers nog veel vaker geïrriteerd raken door de jeugd. Maar liefst 65% ergert zich wel eens aan de jeugd op 'zijn' werkvloer en ruim de helft zegt ook jongeren te ontslaan vanwege hun gedrag. Meestal gaat het dan om een gebrek aan inzet en een slechte werkhouding. Dat moet anders, maar hoe pakt u dat aan?

IT'ers en vertrouwelijkheid

Bron: Cyber-Ark Software

Een op de drie IT'ers kan de verleiding niet weerstaan om de persoonlijke bestanden, loongegevens, persoonlijke e-mails en PZ-dossiers, waartoe hij in het kader van zijn functie toegang heeft, ook op inhoud te bekijken. En ook als ze niet meer bij het bedrijf werken kunnen ze wegens de slechte beveiliging van de bestanden nog steeds bij die informatie! Dat heeft voor een groot deel te maken met slecht wachtwoordbeheer. Hierover de volgende keer meer!

Dit blad wordt u aangeboden door Margriet Guiver-Freeman, AInstIB



Guiver Freeman

Expertise in Transition Management

Dijkhof 73 - 6715 DW EDE Gld - T/F 0318 438 177 - M 0611 380 349
E zakendoen@guiver-freeman.com - www.guiver-freeman.com - www.iib.ws

Wilt u mij alstublieft een e-mail sturen als u Zaken Doen in het vervolg niet meer wenst te ontvangen?

Niet ...kletsen, maar poetsen!

U wist het vast al: er wordt te veel vergaderd en dat is voor een groot deel zinloos! Uit Brits onderzoek is gebleken dat maar liefst 37% van alle vergaderingen zonde van de tijd zijn. Gemiddeld vergaderen werknemers 91 keer per jaar, waarvan dus 33 keer zinloos. Meer dan de helft van de deelnemers zit heel andere dingen te doen tijdens vergaderingen: post lezen, e-mails beantwoorden (Blackberry's), zich zorgen maken over het werk dat blijft liggen. Bovendien wordt vaak ook nog eens flink gereisd naar die vergaderingen toe, wat weer bijdraagt aan milieuvervuiling. Ondanks alle technische mogelijkheden vergadert niet meer dan 5 procent van de bedrijven online. En dat kan tegenwoordig zo gemakkelijk! Kijk eens op www.call4conference.nl, www.forconference.nl, www.newconference.nl, <http://privatemeeting.nl>, www.conferencecard.nl. En u kunt ook een 'conference call' organiseren via Skype!

Opleidingsbudgetten flink gestegen

Bron: *Beloningsindex 2007 van ADP en Mercer Human Resource Consulting*

Niet alleen de lonen stijgen dit jaar met meer dan eerder was verwacht (maar liefst 3,45 tot 4%), ook het percentage van de loonsom dat bedrijven uitgeven aan personeelsopleidingen is flink aan het stijgen, van 3,3 procent in 2006 tot 4,7 procent dit jaar. Dit blijkt een direct gevolg te zijn van de lastiger arbeidsmarkt. Werkgevers zetten het instrument opleidingen (weer) in om werknemers te werven en te behouden. Meer dan de helft van de onderzochte organisaties heeft moeite met het werven van personeel. Van deze bedrijven heeft een kwart in verband daarmee het beloningsbeleid aangepast. Vooral technici, productiemedewerkers en verkopers zijn schaars

Financiering van scholing van medewerkers

Indien u (zelf, of samen met collega-bedrijven) uw medewerkers opleidingen biedt die leiden tot erkende diploma's en dus aansluiten op de kwalificatiestructuren van het Ministerie van OC&W, dan is het mogelijk deze opleidingen geheel of gedeeltelijk te financieren met subsidie van het Europees Sociaal Fonds (ESF) of de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premie volksverzekeringen (WVA). Daar is nu een nieuwe mogelijkheid bij gekomen, die de onderneming behalve aanzienlijke besparingen aantoonbaar financieel voordeel en kwaliteitsvoordelen op langere termijn kan opleveren. Het fiscale voordeel kan wel € 2500 per medewerker per jaar bedragen!

Om dat te bereiken, moet het opleidingstraject wel op een bepaalde manier worden opgezet: gebaseerd op het (door)ontwikkelen van opleidingen binnen de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) en/of initiële beroepsopleidingen aan een hogeschool. Het gaat daarbij om opleidingen die als gevolg van doorontwikkeling door het Ministerie van OC&W erkend worden. De vormgeving en inhoud van deze opleidingen dient voort te komen uit de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en zal afhankelijk zijn van het kwalificatieniveau en de geformuleerde eindtermen. Indien de ontwikkeling en implementatie van dit concept binnen uw organisatie op een juiste wijze wordt vormgegeven, dan is het mogelijk om hier WVA Onderwijs voor te claimen. Vraag er het opleidingsinstituut naar, of schakel uw IIB-adviseur in!

KEUZESTRESS: de klant weet het vaak ook niet meer

Bron: *De paradox van keuzes, door Barry Schwarz*

Marktwerving en concurrentie hebben geleid tot een enorm aanbod van producten en diensten. Met steeds meer keuzemoeheid en zelfs keuzestress bij de klanten tot gevolg. Meer keuze betekent meer mogelijkheden, maar ook meer twijfels. Daarom is de mens beter af met minder keuzes. Barry Schwarz onderscheidt in zijn boek 'de snelle beslissers' en 'de hoofdbrekers', die alles onderzoeken voor zij hun keuze maken. De eersten zijn veel gelukkiger. Tip voor de ondernemer: *Hoe meer er te kiezen valt, hoe minder we geneigd zijn een keuze te maken.* Dat zegt ook de wet van afnemende meeropbrengsten: iedere nieuwe keuzemogelijkheid voegt minder welzijn toe dan de voorgaande. Voorbij een kritisch punt neemt het welzijn zelfs af, doordat aan het keuzeproces ook 'psychologische kosten' verbonden zijn zoals tijd,

spanning, onrust, hoge verwachtingen en spijt bij verkeerde keuzes. Keuzestress kan echter ook meer te maken hebben met een perfectionistische persoonlijkheid dan met het uitgebreide keuzemenu in de moderne maatschappij.

Van de schijnbare tegenstrijdigheid bij het maken van keuzes is het volgende een sprekend voorbeeld. In een delicatessenzaak staat een aantrekkelijke uitstalling van maar liefst 24 verschillende soorten jam van een exclusief merk. De presentatie trekt veel bekijks. Een dag later wordt de uitstalling beperkt tot zes soorten. Deze presentatie baart minder opzien, maar er wordt veel meer jam verkocht! De les hieruit: Bij een teveel aan alternatieven laten veel mensen het liever bij het oude. Feitelijk valt dan de keuze om maar niet te kiezen!

Bent u goed in rijkdom vergaren? Een testje...

Bron: *NRC Handelsblad*

Vermenigvuldig uw leeftijd met uw bruto jaarinkomen en deel de uitkomst door tien. Vergelijk dat bedrag met uw huidige vermogen. Is uw vermogen hoger, dan bent u een rijkdombouwer; bezit u minder, dan bent u een rijkdomverbruiker. Stof tot nadenken? Wat gaat u hiermee doen?

Innovatie

Innovatie is van groot belang voor de toekomst van iedere onderneming. Maar hoe kan een ondernemer zijn bedrijf innoverend maken? Volgens de Franse professor Jean-Philippe Deschamps beschikt een echte innovator over de volgende zes kenmerken.

1. Zowel emotioneel als realistisch zijn

Innovatieleiders zijn enthousiast over goede ideeën, maar kijken ook naar de haalbaarheid ervan. Een goede leider moet de juiste balans vinden tussen creativiteit en discipline.

2. Risico nemen en leren van fouten

Echte innovatieleiders weten dat fouten 'erbij horen' en geven hun werknemers de ruimte om te leren door fouten te maken.

3. Geduld hebben maar ook weten wanneer je moet stoppen

Echte innovatieleiders weten wanneer ze een project moeten afblazen en wanneer niet. En soms is het beter om het project wat te vertragen in plaats van het helemaal af te blazen.

4. Niet bang zijn voor ideeën en technologieën 'van buiten'

Bedrijven werken steeds vaker samen. Denk aan het grote succes van de Senseo (Philips en Douwe Egberts). Toyota en Peugeot werken samen in één

fabriek in Oost-Europa (Peugeot 107 en Toyota Aygo). Procter & Gamble reserveert 50 procent van zijn budgetten voor onderzoek en ontwikkeling voor projecten met partners.

5. Resultaatgerichte en ambitieuze teams samenstellen, sturen en motiveren

Niet iedereen in een team hoeft het met elkaar eens te zijn! Innovatie ontstaat juist als er goede specialisten lekker eigenwijs voor hun eigen ideeën vechten. Bij het beroemde Massachusetts Institute of Technology (MIT) noemen ze dat 'High Conflict - High Respect' teams.

6. Je visie en je passie delen met je werknemers

Innovatieleiders creëren een enthousiasmerende werksfeer en delen hun passie met hun werknemers. Daardoor voelen de werknemers zich nog sterker verbonden met de onderneming en werken ze er nog harder voor.

Dus: als u ook wilt innoveren - en welke ondernemer wil dat niet? - is het van belang deze talenten bij uzelf en uw mensen te ontdekken en te stimuleren. U kunt ze ook inhuren en zo een kritische innovatieve massa creëren. Maar tot welke grens? Wat kost het en levert het u op? En wanneer ziet u iets van dat rendement? Praat hierover met uw IIB-adviseur!

Regio Business Dagen

Ook op de Regio Business Dagen in het Beursgebouw in **Eindhoven**, op **11 en 12 september** zal het IIB-netwerk weer vertegenwoordigd zijn. Komt u bij ons langs voor een kopje koffie? Vraag uw IIB-adviseur om gratis toegangskarten. Meer informatie op www.regiobusinessdagen.nl

Persoonlijk arbeidsvoorwaardenoverzicht loont

Werknemers blijken nogal eens 'om het geld' een andere baan aan te nemen terwijl ze er niet eens zo heel veel op vooruit gaan. Ze weten namelijk te weinig van hun loongerelateerde (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Verreweg de meeste werkgevers zien wel het belang van goede voorlichting over de arbeidsvoorwaarden en besteden daar ook veel tijd en aandacht aan. Desondanks nemen maar weinig werknemers daar ook echt kennis van. Grote ondernemingen hebben ervaren dat werknemers veel beter van hun arbeidsvoorwaarden op de hoogte zijn als de werkgever een systeem invoert van Flexibele Arbeidsvoorwaarden. Dan ziet de werknemer namelijk in de praktijk hoe de informatie verband houdt met zijn eigen situatie en hoe hij die kan beïnvloeden. Er is nu een goed en ook voor het MKB betaalbaar systeem voor flexibele arbeidsvoorwaarden beschikbaar. Vraag er uw IIB-adviseur naar!

Belangrijkste prestatiefactoren

Bron: *Onderzoek André de Waal, Center for Organizational Performance*

Op basis van vergelijking van 230 nationale en internationale onderzoeken en 2.600 enquêtes heeft De Waal geconcludeerd dat er vijf factoren zijn die ondernemingssucces op lange termijn voorspellen: 1. Integer management dat coachend leiding geeft en snel besluiten neemt; 2. Open bedrijfscultuur met ruimte voor dialoog; 3. Focus op de prestaties van de organisatie op lange termijn; 4. Medewerkers doorlopend stimuleren tot het verbeteren en vernieuwen van processen; 5. Diversiteit onder de medewerkers, die goed samenwerken, flexibel zijn en resultaatgericht.

Er wordt vaak gekozen voor verbeteringen in salarissen en bonussen, reorganisaties, ICT en onecht leiderschap (leiderschap in woorden maar niet in daden). In de praktijk hebben deze strategieën weinig invloed op het resultaat van de organisatie op lange termijn. Wat maakt in uw bedrijf het verschil tussen succes en falen? Wat kan u daar zelf mee of aan doen? Waar begint u dan?

Pesten op het werk

Bron: *De Gids 6 2007*

Volgens de Arbo-wet zijn werkgevers sinds dit jaar verplicht om pesterijen op het werk aan te pakken. Volgens het ene onderzoek is in 2006 11% van de werknemers in Nederland gepest op het werk, volgens andere onderzoeken zijn de percentages veel hoger. Het verschil zit hem in de definitie van wat pesten is. Bij de hogere cijfers gaat het om de definitie van de onderzoekers. In de nieuwe Arbo-wet is de definitie van pesten: 'Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevenden), gericht tegen één werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag'. Het is dus geen pesten als het om iets eenmaligs gaat of als twee gelijkwaardige partijen met elkaar in conflict zijn. Maar dan kan er wel sprake zijn van intimidatie volgens de Arbo-wet of de Algemene wet gelijke behandeling of de Wet gelijke behandeling mannen/vrouwen. Dat geldt bijvoorbeeld bij uitingen die seksueel van aard zijn of betrekking hebben op iemands etnische afkomst, sekse, seksuele voorkeur, ras, godsdienst of nationaliteit. De werkgever is dan ook verplicht in actie te komen. De houding van het management en van leidinggevenden is van groot belang. Die moeten (mensgericht!) aandacht geven aan de medewerkers en ervoor zorgen dat iedereen zich houdt aan de gewenste omgangsvormen. Dat gaat trouwens ook schelen in het ziekteverzuim! Werknemers die slachtoffer zijn van grensoverschrijdend gedrag op het werk melden namelijk relatief meer werkgerelateerde gezondheidsklachten dan anderen: niet alleen psychisch, ook lichamelijk! Vooral maagpijn, al of niet samen met andere klachten. Maar liefst 40 procent heeft last van zes of meer van de zeventien symptomen waarnaar werd gevraagd in een gezondheidsenquête, tegenover vijftien procent van de werknemerspopulatie als geheel.

Concurrentie- of Relatiebeding

Door een uitspraak van de Hoge Raad kunnen werknemers voortaan gemakkelijker aan een concurrentiebeding of een relatiebeding worden gehouden, ook als er niet een nieuw schriftelijk concurrentiebeding is overeengekomen bij een ingrijpende functiewijziging. De werknemer moet nu voor de rechter bewijs aanleveren dat hij door de functiewijziging moeilijker een andere baan zal vinden als hij gebonden blijft aan het oude relatiebeding.

Een relatiebeding is een bijzondere vorm van een concurrentiebeding, dat oud-werknemers verbiedt klanten van de werkgever te benaderen.

Het is zomer...

Bron: *Diverse plaatsen op Internet*

Als de dingen in je leven je even allemaal te veel worden, als 24 uur in een dag niet meer genoeg tijd lijkt, denk dan eens aan dit bericht...

Een professor stond voor de klas om een les filosofie te geven. Hij had een aantal voorwerpen voor zich liggen. Toen de les begon, nam hij zonder iets te zeggen de lege mayonaisepot en begon deze te vullen met golfballetjes. Toen de pot hier helemaal mee gevuld was, vroeg de professor aan zijn studenten of de pot nu helemaal vol was. Zij antwoordden van wel. Toen nam de professor een doos met kralen en kiepte deze in de pot. Hij schudde lichtjes met de pot en de kralen rolden tussen de open plekken tussen de golfballetjes. Weer vroeg de professor aan zijn studenten of de pot nu vol was. Ze gaven hetzelfde antwoord: 'Ja, de pot is vol.' De professor nam nu een doos met zand en liet het zand in de pot met golfballetjes en kralen lopen. Natuurlijk vulde het zand alle ruimte op tussen de golfballetjes en de kralen. Weer vroeg de professor aan zijn studenten of de pot nu vol was. De studenten antwoordden van wel. Vervolgens nam de professor van onder zijn bureau twee koppen koffie en goot de hele inhoud van deze twee koppen koffie in de pot met golfballetjes, kralen en zand. Alle koffie verdween in de pot en vulde de ruimte op tussen het zand. De studenten begonnen te lachen. "Nu," zei de professor, "nu wil ik dat jullie deze pot zien als jullie eigen leven. Deze pot gevuld met golfballetjes, kralen, zand en koffie, stelt namelijk het leven van een mens voor. De golfballetjes zijn de belangrijke dingen in het leven: je familie, je kinderen, je geloof, je gezondheid en je favoriete bezigheden. Dingen die ervoor zorgen dat, als er niets meer op de wereld was dan deze dingen, je leven toch gevuld zou zijn. De kralen zijn de andere dingen die belangrijk zijn. Je werk, je huis, je auto. Het zand, dat staat voor de kleine dingetjes die belangrijk voor je zijn. Als je het zand als eerste in de pot kiept en de pot ermee vult, is er geen plek meer voor de kralen of voor de golfballetjes. Zo gaat het ook in je eigen leven. Als je al je tijd en energie aan de kleine dingetjes besteedt, dan heb je nooit meer ruimte voor de dingen die belangrijk voor je zijn. Besteed dus aandacht aan de dingen die belangrijk voor je zijn. Speel bijvoorbeeld met je kinderen. Neem zo nu en dan de tijd voor een gezondheidsonderzoek. Neem je partner mee uit eten. Doe nog iets leuks, er is altijd nog wel ergens tijd om het huis te poetsen of de prullenbak te repareren. Zorg eerst voor de golfballetjes, de dingen die echt het allerbelangrijkste voor je zijn. Stel je prioriteiten. De rest is maar zand." Eén van de studenten steekt haar hand op en vraagt waar de twee koppen koffie in die pot dan voor zouden moeten staan. De professor lacht en zegt de student dat ze daarmee een heel goede vraag heeft gesteld. "Ik wilde daarmee alleen nog maar weer eens aangeven en bevestigen, dat, hoe vol je leven ook mag zijn, er is altijd wel een plekje om samen met een zakenvriend of een dierbare een kopje koffie te drinken."

Slechts één op de vijf ziekmeldingen 'echt'

Zegt een kwart van de 382 Europese werkgevers in 16 landen die zijn onderzocht door Mercer HRC. Zijn er onder uw 'zieken' ook doodordinaire spijbelaars? Die wilt u vast graag kwijt! In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt zijn daarvoor zeker mogelijkheden in het Nederlandse recht, namelijk: met instemming van de werknemer, wegens reorganisatie, wegens het verzwijgen van medische beperkingen die wel gemeld hadden moeten worden, wegens niet meewerken aan reïntegratie, wegens een verstoorde arbeidsverhouding of vanwege veiligheidsrisico's. Het ontslag moet wél goed worden voorbereid want u moet rekening houden met een heleboel regels. Vraag eventueel uw IIB-adviseur om hulp.

Verbeter de geletterdheid van uw medewerkers

Eén op de vijftien werkenden in Nederland kan niet voldoende lezen en schrijven om volwaardig mee te doen in de maatschappij. Dat leidt tot hoge economische en maatschappelijke kosten voor het bedrijfsleven. Daarom heeft de Stichting Lezen & Schrijven het initiatief genomen voor 'Taalkracht voor bedrijven'. Een startpakket, een website en vele andere hulpmiddelen om u op weg te helpen met het aanpakken van laaggeletterdheid in en door uw bedrijf. Zie www.taalkrachtvoorbedrijven.nl

Inhuren van freelancers

Met de krapte op de arbeidsmarkt kiezen steeds meer mensen ervoor om hun diensten niet langer in loondienst aan te bieden, maar als freelancer, zonder dat ze daarvoor een rechtspersoon (bijvoorbeeld een BV) oprichten. Dat kan risico's met zich meebrengen, vooral als de belastingdienst beslist dat er toch sprake was van een zogenoemde **fictief dienstverband**. U dacht een zelfstandige te hebben ingehuurd en nu moet u toch loonbelasting betalen. Er zijn zelfs bedrijven die hierdoor op de rand van faillissement terecht komen. Hoe valt dat te voorkomen?

Dienstbetrekking

Er is sprake van een dienstbetrekking als er in de verhouding tussen de twee partijen sprake is van alle volgende drie elementen. 1. Persoonlijke arbeid: de werknemer is verplicht om het afgesproken werk (zelf) te doen – hij is dus ook altijd een 'natuurlijk persoon'; 2. Loon: de werkgever betaalt loon aan de werknemer; 3. Gezag: de werknemer dient zich te houden aan door de werkgever opgelegde zaken als op tijd komen, aanwijzingen opvolgen en dergelijke.

Zelfstandige inhuren

Als u de enige opdrachtgever van een freelancer of zelfstandige bent, beschouwt de Belastingdienst u als de werkgever en moet u loonheffing en premie werknemersverzekeringen afdragen. Als u die niet hebt ingehouden bij de intussen vertrokken 'werknemer', hebt u dubbel pech, want u kunt die bedragen niet achteraf terugvorderen. Vraag freelancers daarom altijd om een Verklaring Arbeidsrelatie (VAR), die hij bij de Belastingdienst kan opvragen. Dit geldt als een bewijs dat de fiscus de freelancer als zelfstandige beschouwt.

Freelancer in dienst

U kunt wel met de freelancer afspreken dat hij onder de loonheffing valt. Dit moet u bij de belastingdienst melden. U houdt vervolgens loonheffing en premies in op de beloning van de opdrachtnemer en draagt die af aan de Belastingdienst. Er zijn opdrachtnemers die voor deze werkwijze kiezen omdat ze dan bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van een pensioenregeling. Ook kunt u de opdrachtnemer belastingvrije vergoedingen en verstrekkingen geven.

Sociale verzekeringen per 1 juli 2007

De lonen en de prijzen zijn de afgelopen tijd gestegen en daarom is het minimumloon per 1 juli aangepast van 1300,80 naar 1317,00 euro bruto. Uitkeringen als de AOW, ANW, WW, WIA, WAO en Wajong zijn per 1 juli 2007 ook omhoog gegaan - de uitkeringen zijn immers gekoppeld aan het wettelijk minimumloon. Voor de berekening van uitkeringen wordt rekening gehouden met het zogeheten maximumdagloon. Dit is per 1 juli 2007 vastgesteld op 174,64 euro bruto per dag. Dat is ruim 2 euro hoger dan daarvoor.

Institute for Independent Business

Het IIB is in 1984 opgericht in het Verenigd Koninkrijk. Met op dit moment ruim 4500 geaccrediteerde mannen en vrouwen over de hele wereld is het een van de grootste internationale netwerken van bedrijfsadviesdienstverleners. Deze 'associates' zijn allemaal ervaren senior zakenmensen die gekozen hebben voor het zelfstandig ondernemerschap. Zij hebben bij het IIB een aanvullende opleiding gevolgd en zijn in staat om nauwgezet en kosteneffectief in te gaan op de behoeften van (mogelijke) cliënten. Daardoor mogen de klanten van de geaccrediteerde bedrijfsadviseurs rekenen op '**praktisch advies dat werkt**' – het motto van het instituut in elk land waar het IIB is vertegenwoordigd.

Voor meer informatie over het Institute for Independent Business, zie www.iib.ws/nl

De afsluiter

Doctorandussen in de besluitkunde

Ik zet, na twee snelle telefoontjes, mijn autoradio aan.

"... Eén van de moeilijkste dingen in het leven is beslissingen nemen..." , hoor ik een enthousiaste stem mij meegeven. Is beslissingen nemen het moeilijkste ambacht dat bij het ondernemerschap hoort? Heb ik daarvoor weer een scan nodig, zoals de radiostem mij probeert te overtuigen?

Informatie is vluchtig, ik dwaal af. Ik herinner me dat ik ooit gevraagd was door een directeur om hem iets in handen te geven om zijn middelmanagers aan te sturen. We besloten met hen te bespreken welke competenties bij een effectieve uitoefening van hun functie hoorden, hoe ze daar nu op scoorden, en hoe dat zich doorvertaalde in hun werk en het behalen van hun targets. Het bleek dat het probleem er vooral in lag dat ze meer daadkrachtig en besluitvaardig moesten zijn. Ze pakten op de juiste momenten te weinig door. Dus... moesten ze naar een cursus besluitvorming, volgens een van hen.

Er blijken, bij navraag, zelfs boeken in de handel met titels als "*The science of decision making*". Ik heb er zelfs nog één van in de kast staan. Niet alleen een scan, dus, maar zelfs een cursus en een handboek. Dat verandert elke twijfel- of draaikont in een *executive* zakenmens. Zie je het al voor je? Nee, dus.

Wij, ondernemers, zijn gewend de hele dag besluiten te nemen. Het gaat bijna net zo ongemerkt als het ademen. Hoe handelen we deze order af? Hoe voeren we die opdracht uit? Hoe organiseren we het werk? Wat antwoorden we op de veel telefoontjes en e-mails die we elk uur krijgen?

Praktische besluiten nemen, doorpakken, dat gaat inderdaad net zo gemakkelijk als het besturen van een auto – we denken er eigenlijk niet eens over na. Het gaat op de automatische piloot. Ik kan me eerlijk gezegd geen succesvolle ondernemer voorstellen die bij alle praktische besluiten die we dagelijks moeten nemen, gaat nadenken, of er modellen en scans bijhaalt. Wie geen besluiten kan nemen moet gewoonweg geen ondernemer worden, of, als hij dat wél doet, niet zijn geld aan een cursus besluitvaardigheid besteden, maar gewoon een regelneef inhuren.

Natuurlijk zitten er bij de brij aan dagelijkse beslissingen ook wel eens een paar waarvan we achteraf spijt hebben. Als we meer tijd hadden genomen om er bewust over na te denken, hadden we betere afwegingen gemaakt en waren we tot slimmere besluiten gekomen. In die enkele gevallen, vrees ik, zou de besluitscan of -nog erger - het handboek besluitkunde voor dummies, ons zelfs zeker van pas zijn gekomen.

De kunst is natuurlijk om de zeldzame gevallen te bepalen, waar dit wel de moeite loont.

Stel je voor dat je een café hebt in een goedbezocht en toeristisch deel van de stad, zoals een vriend van mij. De beslissing over of en waar we een gebroken barkruk repareren is snel gemaakt, net als die over de prijs van een tapbiertje, of die over de vraag of we bij voetbalavonden de TV aan of uit doen, of die over wie er morgen bardienst heeft. Ook geven we snel het antwoord op de vraag of er voortaan ook tosti's gebakken moeten worden en of we het terras al dan niet open gooien bij wisselvallig weer.

Allemaal praktische zaken waarover we vaak niet meer dan vijf minuten nadenken. We doen dan meestal wat we al eerder gedaan hebben, wat we gezien hebben bij anderen, of wat ons gemoed ons op dat moment ingeeft. Dat is goed, want we moeten verder. Het geeft lucht om te besluiten. Mocht blijken dat we een foute beslissing gemaakt hebben, kunnen we die beslissingen ook nog wel weer terug draaien.

Iets anders wordt het als we moeten besluiten met welke leverancier we in zee gaan, als we de inrichting van het café een facelift geven, of als we een doorlopend krediet afsluiten. Wel praktische zaken, maar moeilijk omkeerbaar te maken. Lastig als we daar fouten maken, dus. Maar ook deze zaken nemen we vaak in net zo een vloek en een zucht voor onze rekening. *Living dangerously*, een beetje, als je er bij stil staat.

Maar vooruitgang is natuurlijk ook belangrijk en stilstand levert nooit wat op. Waar gehakt wordt ...

Nog erger wordt het als we naar zaken kijken die de richting van onze business bepalen: bijvoorbeeld de soort doelgroep die we in het café willen hebben, of het besluit om het café aan de trouwe barkeeper te verkopen, maar in zekere zin ook de lange-termijngevolgen van veel van de eerdere praktische besluiten over zaken als prijs, uitstraling, bediening. Of als we in onze dagelijkse drang tot besluitvorming net even die belangrijke trend in de branche missen, of een nieuwe belangrijke regelgeving over het hoofd zien.

Voelt u hem al? Ook bij dit soort meer strategische zaken, die bepalen of we de concurrentieslag blijvend gaan winnen, is het verstandig af en toe juist wel meer tijd en wetenschap in onze besluiten in te bakken. Dat is van levensbelang.

Strategische besluiten nemen is dus inderdaad een lastig ambacht waar wij ondernemers in onze dadendrang niet altijd even goed in zijn. Het lastige zit hem vooral daarin om in de ratelmolen van de dagelijkse gang van zaken die 5% onomkeerbare en strategische besluiten op te merken die 80% van het succes of falen van de onderneming bepalen. Kortom, de kunst van het onderscheid tussen wat dringend en belangrijk is. Dat is helaas niet ieder van ons gegeven.

Voor die belangrijke zaken mogen we best zo nu en dan tijd en afstand nemen, in de boeken duiken, of met een goede zakenvriend van gedachten wisselen.

"Het is net als autorijden: dat doen we op de automatische piloot zonder al te veel na te denken over het sturen maar het loont wel om over de route, en vooral de bestemming na te denken, en zo nu en dan de olie te peilen", denk ik als ik mijn auto parkeer.

JvM