

## 2007 was een prima jaar, 2008 wordt ook goed!

Bron: Kamer van Koophandel, CBS, FEM Business

Voor de Nederlandse economie is 2007 een van de beste jaren in lange tijd geweest. Het aantal bedrijven dat 'voldoende' rendement realiseert steeg in 2007 van 68 naar 73%. De index voor het ondernemersvertrouwen stond in 2007 met een score van 97 op een historisch hoogtepunt.

En ook voor 2008 is er alle reden voor optimisme. Voor 2008 wordt een ondernemersvertrouwensscore van 86 verwacht. Nog altijd de één na hoogste in de ruim twintigjarige historie van de index.

Voor de groothandel en dienstensector doen het goed. Bij de bouwsector en ook bij de dienstensector groeit de werkgelegenheid sneller dan de omzet. De industrie loopt daarop een beetje achter. ICT-, automatiseringsdiensten en facilitaire diensten draaien beter dan gemiddeld. Makelaardij, de exploitatie van onroerend goed en de recreatiesector doen het minder dan gemiddeld.

### Handelsoverschot

Het handelsoverschot over januari 2008 is uitgekomen op € 3,1 miljard. Dat is 0,2 miljard meer dan in januari 2007. Daarbij is de invoer uit niet-EU-landen sterker gegroeid dan die uit EU-landen, maar hebben we meer uitgevoerd naar EU-landen dan naar niet-EU-landen. De totale uitvoer van goederen was in januari 2008 10 procent groter dan in januari 2007. De invoer is met ruim 8 procent gestegen.

### In- en uitvoer

Sinds september 2007 lopen de in- en uitvoerprijzen op ten gevolge van het feit dat aardolie en aardolieproducten duurder zijn geworden. In januari zijn de prijzen van voedingsmiddelen, minerale brandstoffen en chemische producten weer sterk gestegen en daardoor is de (waarde van de) uitvoer van deze zaken gestegen.

### Slecht management beperkt groei van onderneming

Uit de cijfers van het CBS blijkt duidelijk dat de meeste ondernemingen niet echt groot worden. Het blad FEM Business heeft onderzocht hoe dat komt. Volgens professor Roy Thurik zijn de Nederlandse ondernemers die het écht ver schoppen:

- keihard voor zichzelf én de mensen in hun omgeving;
- toegewijd en gefocust onder het motto: 'geluk laat zich afdwingen';
- charismatisch;
- niet gericht op geld;
- eigenwijs;
- weerbaar bij tegenslag;
- innovators, die iets echt nieuws in de markt zetten;
- bij voorkeur laag opgeleid.

Maar de professor zei ook dat de meeste ondernemers 'beroerde managers' zijn en dat dat er vooral de oorzaak van is dat hun succes beperkt blijft.

Uiteraard heeft goed ondernemerschap in eerste instantie te maken met inzicht in de markt en het slim inrichten van je onderneming. Vervolgens is het van belang om je bedrijf goed te managen. En als je als ondernemer voor dat 'interne' management minder belangstelling hebt, is het van belang om het te organiseren, eventueel met de hulp van een IIB-geaccrediteerde bedrijfsadviseur of ondernemerscoach.

**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 [margriet@guiver-freeman.com](mailto:margriet@guiver-freeman.com) - [www.guiver-freeman.com](http://www.guiver-freeman.com) - [www.iib.ws](http://www.iib.ws)

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

## Beroerde managers...

Bron: *De Tijd, Express.be*

Het openingsartikel noopte ons tot nagaan wie dan wel die beroerde leiders zijn. Jack Welch, de voormalige baas van General Electric en de bekende managementgoeroe, heeft de volgende vijf categorieën van slechte leiders benoemd.

- 1. De leider die de wijsheid in pacht heeft.** Hij luistert naar niemand, weet alles beter en hult zich in dodelijk stilzwijgen. Deze leidt eigenlijk een eenmanszaak.
- 2. De emotioneel afstandelijke leider.** Hij is wel aanwezig op vergaderingen, maar delegeert zoveel mogelijk naar het middenkader. Dit soort leider kan niemand inspireren.
- 3. De onbeschofte leider.** Hij blijft in zijn functie omdat op zijn cijfers meestal weinig kan worden aangemerkt en de raad van bestuur hem de hand boven het hoofd houdt, maar geniet niet het vertrouwen van de mensen.
- 4. De jaknikker.** Deinst terug voor moeilijke beslissingen. Probeert iedereen tevreden te stellen en heeft vervolgens uren nodig om de verwarring op te ruimen die zo is gecreëerd. Deze bangerik streeft vooral naar zelfbehoud.
- 5. De laffe leider.** Deze verdeelt de investeringskansen gelijkmatig over het bedrijf zodat sommige groeikansen niet voldoende mensen en middelen krijgen. Wanneer er bonussen moeten worden uitgedeeld, krijgt de sterpseler weinig meer dan de zwak presterende. Succesvolle mensen worden benadeeld om de mindere goden niet tegen het hoofd te stoten.

Wat trouwens al deze leiders gemeen hebben is een **gebrek aan zelfkennis**.

Gelukkig bestaan er ook veel goede en inspirerende leiders die niet bang zijn voor het nemen van de juiste, noodzakelijke beslissingen en die dat doen op zo'n manier dat iedereen zich daarin kan vinden en zich bij het bedrijf betrokken voelt.

## Geschiedenislessen in managementopleiding!

Bron: *Harvard Business Review/MDWeekly*

David McCullough, een Amerikaanse historicus, vindt dat de leiders van deze tijd te weinig aandacht besteden aan de lessen die de geschiedenis kan leren aan (toekomstige) leiders. Er zit namelijk veel waarheid in de uitspraak '*De geschiedenis herhaalt zich.*' Mensen kunnen uit de geschiedenis leren hoe zij zich het beste kunnen gedragen in bepaalde situaties, maar ook hoe de eisen die aan leiders gesteld worden, verschillen in diverse culturen en hoe zij veranderen met de tijd. De echt goede leiders zijn zich hiervan bewust en laten minder toe dat toeval een rol speelt bij hun leiderschap en besluitvorming. Historisch gezien blijken goede leiders vooral goed te zijn in het, vaak intuïtief, herkennen van talent. Ook hebben zij een duidelijke manier van omgaan met fouten die worden gemaakt door hun medewerkers: *Falen vormt het karakter, dus van fouten kunnen we leren!* De historisch beste leiders hebben een sterke persoonlijkheid, maar beschikken ook over empathisch vermogen en oprechte interesse voor anderen. Ze luisteren!

## Werknemer werkt het liefst bij een niet te groot bedrijf

Bron: *Managersonline*

Maar als u te groot wordt kan het lastig worden om werknemers te vinden. Uit een onderzoek van Unique Uitzendbureau is gebleken dat niet meer dan 20% van de werknemers in loondienst wil bij een bedrijf met meer dan 250 werknemers. Nog geen 30% gaat het liefst in dienst bij een organisatie met tussen 50 en 250 werknemers.

Ruim de helft van de werknemers werkt het liefst in een organisatie met niet meer dan 50 medewerkers. Zij zijn van oordeel dat de functies in een kleinere onderneming eerder de afwisseling en uitdaging kunnen bieden die zij zoeken. De meeste werknemers zoeken naast leuk werk ook ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden. Werkgevers in kleinere organisaties lijken eerder bereid om een dienstverband te bieden dat wordt aangepast aan de wensen van de werknemers. Wie zich over een langere periode binnen één bedrijf zo breed mogelijk wil ontwikkelen, heeft behoefte aan een ander contract dan iemand die achter elkaar verschillende intensieve of spannende projecten wil doen.

Uw adviseur kan u desgewenst helpen bij het opstellen van dergelijke win-win-arbeidsovereenkomsten.

## Nieuwe marketinginzichten

Bron: *Marketing Online*

Hersenonderzoek heeft aangetoond dat bepaalde al lang bestaande marketingmodellen en -ideeën niet kloppen. Zo proberen de meeste adverteerders om door middel van reclame de consumenten te bewegen tot nieuwe behoefte aan hun producten. Uit het onderzoek is gebleken dat ze juist op *bestaande* behoeften en emoties moeten inspelen.

Ook het in de marketing veel aangehaalde recall-model (bewuste herinnering is een voorwaarde voor effect) blijkt niet te kloppen. Reclame werkt namelijk ook zonder dat gebruikers zich die expliciet herinneren. Tot slot is gebleken dat enquêtes over de mogelijkheden om koopgedrag te beïnvloeden niet erg zinvol zijn, omdat mensen zelden informatie kunnen geven over redenen voor hun gedrag.

## Onderzoek bedrijfsovernames

Bron: Magazine Brookz

Uit de 'Overname Barometer' (onder meer dan 200 (potentiële) overnemers, intermediairs en adviseurs) van Brookz blijkt dat, na het record aantal transacties van 2007, er in 2008 nog meer bedrijfsovernames zullen plaatsvinden en dat de gemiddelde prijzen zullen dalen of gelijk blijven. Wilt u uw bedrijf ook gaan verkopen? Zorg dan dat u er de best mogelijke prijs voor krijgt en houd er rekening mee dat het over het algemeen veel tijd (tot wel vijf jaar) kost om een goede 'exit-strategie' te realiseren. Neem dus tijdig contact op met uw onafhankelijke bedrijfsadviseur voor een goede analyse en voor de uitvoering van de nodige activiteiten.

## Vitamine A

Bron: 'Coaching aan de lopende band', door Jack de Waard en Bart Godding - ISBN-13: 9789077881323; Sprout

In de huidige arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om goede medewerkers te vinden, dus is het zaak de mensen binnen te houden. Er wordt dan ook steeds meer onderzoek gedaan naar manieren om dat voor elkaar te krijgen. Jack de Waard en Bart Godding hebben zich vooral gericht op de laag opgeleide werknemers. In hun boek pleiten ze ervoor om veel meer dan tot nog toe te investeren in de persoonlijke ontwikkeling van ook deze groep werknemers. De meeste ondernemers kijken te veel naar alleen maar de kosten daarvan, in plaats van naar de opbrengsten. De auteurs stellen dat het veel meer kost als die werknemers vertrekken omdat ze nooit werden gehoord en ergens anders wel kansen krijgen. Geef dus die werknemers aandacht en versterk daarmee hun motivatie om te blijven: 'Vrijwel iedereen wil zich ontwikkelen. In veel gevallen is het al genoeg als je iemand een extra taak of meer verantwoordelijk

geeft. Dat motiveert hen. Het is een vorm van erkenning, een compliment.'

De Waard: 'Je moet als ondernemer goed luisteren, duidelijk zijn en bij problemen een keuze maken tussen een emotionele of rationele benadering. Die keuze is essentieel. Als iemand weer te laat komt en jij reageert met 'Je hebt je zeker weer verslapen' of 'Jij hebt er zeker geen zin in', staan de emoties een oplossing in de weg. Bovendien geef je een invulling die mogelijk helemaal niet waar is. Concentreer je daarom in zo'n geval op de objectief waarneembare feiten.'

De Waard: 'Het is opvallend dat ondernemers voor een kapotte heftruck binnen een uur een monteur regelen, maar vaak drie tot vijf dagen wachten voordat zij een zieke werknemer bellen. Het is goed te beseffen welke boodschap daarvan uitgaat.'

## Sterkere identificatie met eigen cultuur

Bron: P&O Actueel

Allochtonen gaan zich in Nederland steeds sterker identificeren met de cultuur van hun achtergrond, zo is gebleken uit het jaarlijkse onderzoek Minderheden Op de Arbeidsmarkt (MOA) van adviesbureau Intelligence Group. Van de 1.141 ondervraagde allochtone werknemers tussen de 15 en 35 jaar voelt 21% zich nu méér allochtoon dan in 2004. Dat betekent een stijging van 8 procent!

Slechts 25 procent van de ondervraagden afkomstig uit Turkije, Marokko, Suriname en de Nederlandse Antillen/Aruba voelt zich Nederlander; in 2005 was dat nog 32%. Ongeveer de helft van de ondervraagden voelt zich 'bicultureel': Nederlander én allochtoon.

Werkgevers zullen hiermee rekening moeten houden bij hun inspanningen voor de werving en het behouden van personeel. Een goed diversiteitsbeleid is een eerste vereiste. Maar u kunt ook denken aan coaching van medewerkers en leidinggevenden. Coaching kan een goede manier zijn om mensen te helpen bij hun (verdere of betere) integratie en bij het omgaan met (of leidinggeven aan) mensen uit andere culturen.

## Netwerken vaak nóg zinvoller dan gedacht

Netwerken is meer dan een modewoord of een 'hype'. Veel MKB-ondernemingen maken al deel uit van een netwerk van elkaar aanvullende partijen. De meeste vinden ook dat de samenwerking die daaruit voortvloeit, heeft geleid tot een echt win-winsituatie – voordeel voor allemaal, dus.

De aanvulling wordt gezocht op gebieden als (deel)markten, producten, productie of inkoop – of een combinatie daarvan. Het netwerk werkt het beste als de deelnemers van elkaar verschillen, maar de verschillen wél op elkaar aansluiten, en de ondernemers elkaar vertrouwen, zich bij elkaar

betrokken voelen en dezelfde doelen nastreven. Een van die doelen moet in elk geval zijn 'gezamenlijk en individueel succes en groei.'

Het snelst werkende netwerk is dat van bedrijven in opeenvolgende schakels van een bedrijfskolom. Vooral in kennisintensieve branches wordt het steeds belangrijker om ontwikkelingen goed bij te houden en deze door te voeren op verschillende niveaus. Zo kunnen leveranciers en afnemers samenwerken op het gebied van onderzoek en ontwikkeling, maar ook in ondersteuning, onderhoud en scholing.

### Weetje - Onkostenvergoeding:

De laatste tijd schaffen steeds meer ondernemingen de vaste onkostenvergoeding af wegens toenemende strenge controles door de belastingdienst. Daar declareert iedereen nu weer keurig met bonnetjes.

## Innovatie

De onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland hebben zich voorgenomen om in het jaar 2008 extra aandacht te besteden aan innovatie. Vernieuwing is immers essentieel voor de blijvend succesvolle toekomst van iedere onderneming in elke branche. We hadden het al over verloren intelligentie. Wij merken in de praktijk dat veel ondernemers moeite hebben met het begrip innovatie. Ze hebben er vaak heel ingewikkelde beelden bij en dat is volgens ons helemaal niet nodig. Het gaat niet alleen maar om hele grote, compleet nieuwe uitvindingen of ruimtevaartachtige technieken. Wij gaan uit van de definitie die staat op Wikipedia: **Het proces van innovatie draait erom dingen op een nieuwe (en zo mogelijk ook betere) manier aan te pakken.** Dat is alles! Maar het kan wel gaan om heel verschillende dingen: producten, processen, diensten en zo meer.

De redactie van **Zaken Doen** vraagt steeds een andere bij het IIB aangesloten adviseur om in een column in te gaan op een vorm van vernieuwing die hem of haar na aan het hart ligt en die vrij gemakkelijk kan worden gebruikt of ingevoerd in een organisatie. Een column is altijd beperkt van lengte en dat betekent dat de stukjes meestal niet alle aspecten of consequenties van die innovatie kan behandelen! In een column zal over het algemeen de eigen mening van de auteur sterk naar voren komen en daarom staat de naam van de auteur eronder. Indien u dat wenst kan uw bedrijfsadviseur u met hem of haar in contact brengen.

## Geheimen van Innovatie

"Het grootste geheim van innoveren is dat zowat iedereen bij machte is het te doen!", aldus innovator Scott Berkun en schrijver van het boek 'The Myths of Innovation'.

Ik ben het daar volledig mee eens. Simpelweg omdat het helemaal niet zo moeilijk hoeft te zijn, dan door menigeen nog vaak gedacht wordt. Innoveren is feitelijk niets meer dan 'iets nieuws introduceren', waarmee je de koper, eindgebruiker of consument en ook de concurrentie weet te verrassen.

Je hoeft dus geen creatief genie te zijn óf vergevorderd in de omgang met allerlei ingewikkelde hightech toestanden. Integendeel, feitelijk innoveer je al als je in staat bent om iets nieuws of vernieuwends te creëren wat goed bruikbaar is omdat het zo goed van pas komt. En dat beperkt zich zeer zeker niet alleen tot producten!

De meeste ideeën voor innovaties/vernieuwingen vinden hun oorsprong in het verleden. Door nauwkeurig te observeren hoe dingen al werken en te onderzoeken hoe eerdere successen tot stand gekomen zijn, ontstaan veelal de beste vernieuwende ideeën.

Maar het idee is slechts het begin van het innovatiepad. De ervaring leert dat op een idee komen niet zo moeilijk is. Het idee goed in de markt zetten des te meer.

Een succesvol vernieuwingsproces is bovendien geen 'act voor solisten'. Om te kunnen slagen moet je veel willen weten. Daarom is het stellen van de juiste vragen aan de juiste mensen van groot belang. Teamwork dus, immers de interpretatie van de antwoorden dient onberispelijk te zijn. Twee (of meer) weten meer dan één. Maar ook experimenteren/uittesten doe je niet in je eentje. Daarnaast moet je met elkaar veel zelfvertrouwen hebben én vooral ook uitstralen.

Scott Berkun schrijft daarover: "De kunst van innoveren is het verruimen van je perspectief op datgene wat als nieuw is te kwalificeren. Zolang jouw idee, óf jouw gebruik van een bestaand idee, nieuw is voor de persoon/personen waarvoor je het creëert, óf een bestaand concept op een nieuwe manier gebruikt, dan kwalificeer je jezelf vanuit hun gezichtspunt als een innovator. En dat is exact waar het om gaat."

Ik ga ervan uit met deze column duidelijk gemaakt te hebben dat er geen enkele reden is voor zelfonderschatting m.b.t. het thema Innovatie. 'Een fluitje van een cent' is het echter ook niet.

Met de inschakeling van hulp van anderen, zowel binnen en buiten het bedrijf, moet elke vooruitstrevende ondernemer er in slagen om vernieuwend bezig te zijn. Innoveren is van groot belang om je in de markt voortdurend te doen gelden.

Daarom mijn advies: koppel innovatie aan een goed doordacht strategisch plan om op een zodanige manier te kunnen vernieuwen dat er sprake zal zijn van een succesvolle **waardevermeerdering én duurzame groei.**

*Theo Weijters, AInstIB*

## Management en innoverend vermogen

*Bron: Express.be*

Het bekende organisatieadviesbureau McKinsey heeft ontdekt dat twee derde van de managers twijfelt aan zijn eigen innovatievermogen, terwijl men wel inziet dat innovatie verschrikkelijk belangrijk is om de onderneming te laten groeien.

Om de innovatie in hun onderneming toch te laten gedijen is het nodig dat het strategische (top)management duidelijk en systematisch aandacht besteedt aan innovatie en het innovatiepotentieel van de organisatie zichtbaar maakt. Daarvoor moet een echt innovatieve cultuur worden gecreëerd: waar werknemers zich veilig voelen en het gevoel hebben dat hun ideeën worden gewaardeerd en gebruikt.

Neemt u contact op met uw IIB-geaccrediteerde adviseur om de cultuur in uw onderneming ook innoverender te maken.

## Succesvolle innovatie: *Wat, Hoe en Waartoe*

Bron: *managementsite.nl*

Innoveren is van levensbelang voor Nederlandse bedrijven. Het is vaak het enige waar we echt en blijvend concurrerend op kunnen zijn. Bij vernieuwing denkt men vaak alleen aan het verbeteren van proces- of producttechnologie maar het kan ook over hele andere zaken gaan. Bovendien is het niet eenvoudig om goed en structureel innovatief te zijn: er komt nogal wat bij kijken om de nodige innovatiedynamiek in onze bedrijven te laten ontstaan. De hulp van buiten, van een ervaren ondernemer, die de dingen in hun verband ziet, kan u goed op weg helpen. Zeker omdat het niet zo eenvoudig is om je bedrijfsstrategie, de technologie en de organisatie goed op elkaar af te stemmen. Als je innovatie in je bedrijf belangrijk vindt, moet je je eigenlijk altijd drie vragen stellen: Waarom, Wat en Hoe?.

### Waarom vernieuw je?

Je vernieuwt omdat het slim is: het geeft je een belangrijk concurrentievermogen, op de langere termijn. Het gaat hier dus om echt strategische processen. Hoe kan je echt anders gaan werken dan je concurrenten? Hoe kun je je werkwijze zodanig veranderen dat je echt strategisch voordeel behaalt ten opzichte van die concurrenten?

### Wat vernieuw je?

Je zoekt naar concrete en tastbare zaken: welke producten, diensten of processen gaan we vernieuwen?

### Hoe vernieuw je?

Bij vernieuwing gaat het vooral om slimmer werken. Dit gaat niet alleen over wat je aflevert (de product- of markttechnische innovatie) maar ook vaak over hoe je dat met zijn allen voor elkaar krijgt (de sociale innovatie). De wijze van omgaan met je medewerkers, het aanleren van managementvaardigheden, het beïnvloeden van de organisatiecultuur, het worden van een 'lerende organisatie', netwerken en samenwerken vallen daaronder. Allemaal zaken die leiden tot een beter concurrentievermogen en een verhoogde productiviteit van medewerkers.

## Onderhandelen met onwillige gesprekspartners

Bron: *MIT Sloan Management Review*

Kent u dat ook? Je zit te onderhandelen met iemand die niet lijkt te beseffen waar zijn belang ligt. Je gesprekspartner wijst uw heel redelijke voorstellen af of doet zelf voorstellen die gewoon in strijd zijn met zijn eigen belangen. Dat komt nogal eens voor in onderhandelingen tussen werkgever en werknemer, maar het kan ook goed gebeuren bij onderhandelingen tussen zakelijke partners. Wat moet je daar nou mee?

De beste manier om hiermee om te gaan is te proberen erachter te komen wat de oorzaak is van dat gedrag, want – zo hebben Malhotra en Bazerman (Harvard) ontdekt, in de meeste gevallen heeft het wel degelijk een te verhelpen oorzaak. Het komt zelden voor dat iemand echt helemaal niet voor rede vatbaar is.

De drie meest voorkomende oorzaken van onredelijk gedrag bij onderhandelen zijn de volgende.

- 1. Niet de juiste informatie.** Het komt nogal eens voor dat de gesprekspartner echt niet weet waar zijn belang ligt. Het is dus van belang dat iemand, eventueel een objectieve externe adviseur of zelfs een advocaat, hem daarover informeert.
- 2. Onvoldoende onderhandelingsvrijheid.** Het kan zijn dat de onderhandelaar niet de eindbeslissende is, dat hij teveel vertrouwt op een onvoldoende onderbouwd advies van iemand anders, of dat hij ergens bang voor is. Probeer te weten te komen wat er precies aan de hand is en neem dan die belemmeringen weg.
- 3. Onbekende behoeftes of opvattingen.** Soms denken gesprekspartners dat ze oneerlijk worden behandeld, of dat je ze niet serieus neemt. Soms botert het gewoon niet tussen de onderhandelingspartners. Probeer bespreekbaar te maken waarom iemand zich zo gedraagt en handel dan daarnaar. Als het echt niet voldoende klikt om de onderhandelingen voort te zetten, probeer dan verder te onderhandelen met een zaakwaarnemer van je gesprekspartner.

## Organisatiecultuur van groot belang voor succes

Het succes van een onderneming wordt afgemeten aan hoe tevreden klanten, medewerkers, eigenaren en andere belanghebbenden erover zijn. Naar buiten toe hebben we het dan over het imago van het bedrijf en dat heeft alles te maken met de reputatie en met merkenbouw. Maar het imago kan alleen maar sterk zijn als de identiteit van het bedrijf sterk is. En daarvoor is de organisatiecultuur weer bepalend. De organisatiecultuur wordt gevormd door de medewerkers: hun houding, gedrag, hun normen en waarden.

Daarbij kunnen grote verschillen bestaan tussen verschillende onderdelen van de organisatie, bijvoorbeeld tussen de productieafdeling en 'het kantoor'. Die verschillen zijn vaak niet gewenst en dan zou je als ondernemer moeten ingrijpen. Dat kan door het werkgedrag en de werkhouding van de individuele medewerkers (en daarmee dat van de afdelingen) in kaart te (laten) brengen en er vervolgens door middel van begeleiding of coaching de gewenste veranderingen in aan te brengen.

Het netwerk van IIB-geaccrediteerde adviseurs in Nederland en België kan u daarbij helpen.

## Trend in secundaire arbeidsvoorwaarden: Levenskwaliteit

Het cafetariamodel scoort hoog, met als keuzemogelijkheden zaken als een auto van de zaak of een landelijke OV-jaarkaart, een *smartphone*, vergoeding voor internetkosten, extra vakantiedagen voor laag ziekteverzuim, kortingen op producten van de werkgever, studiekosten van de kinderen, een dertiende maand, lidmaatschap van de vakbond, een aanvulling op de pensioenregeling.

Ook veel aandacht voor de ontwikkeling en de employability van medewerkers. Zo besteden werkgevers tussen € 1.000 en 6.000 per persoon per jaar (ca 5 procent van de totale loonkosten) aan persoons- of functiegerichte opleidingen en daarnaast nog eens een zogenoemd *employabilitybudget* per persoon van € 1.200 per drie jaar, waarvan de werknemer zelf mag bepalen waaraan hij dat besteedt, als het maar 'iets' met werk te maken heeft: bijvoorbeeld een cursus Spaans, groot rijbewijs, ondernemersdiploma.

Maar het belangrijkste blijven toch de 'tertiaire' arbeidsvoorwaarden: een goede werksfeer en loopbaanperspectief. In toenemende mate komen hier zaken voor als indoor fitnessruimtes of arrangementen bij de plaatselijke sportschool, vrijwilligerswerk in de baas z'n tijd en zogenoemde gemaksdiensten: cadeau- en gebakservice, een stomerij-, was- en strijkservice, kledingreparatiedienst, een (stoel)masseur op de werkplek.

## De afsluiter

### Help! Waar is mijn noodbrug?

Ik werk deze weken met een dynamische ondernemer. Hij weet alles van zijn vak. Ik help hem bedrijfsplannen op te stellen voor een aantal van zijn filialen. Ik hoef hem niets te vertellen. Het gaat er vooral om alles wat hij weet op een logische manier aan elkaar te rijgen, hem duidelijke keuzes over zijn producten en de deelmarkten te laten maken en het financiële verhaal door te rekenen. Dat zou vlot moeten kunnen.

Dat wil zeggen: als ik hem vast kan houden. Want hij wordt nogal eens onderbroken door zijn telefoon. Of hij pakt zelf, als we een besluit genomen hebben, meteen de telefoon om het uit te voeren en zijn mensen te instrueren. Ook komen er nogal eens mensen binnen lopen, die "er wel even tussendoor kunnen". Gelukkig valt er genoeg te schrijven aan een bedrijfsplan. Daar heb ik voor gestudeerd, tenslotte. Dus: ik houd me wel bezig.

En dan, aan het einde van de dag, komt hij weer binnenlopen – hij was even wat zaken aan het regelen.

"Hoe staan we ervoor?" vraagt hij. Ik leg hem met kalmte uit dat er nog wel kapitaal gevonden moet worden om de gekozen nieuwe marktaanpak van de grond te tillen. Hij is meteen scherp, en rent alle mogelijkheden af hoe we dat geld bij elkaar kunnen schrapen. Ik loop ze daarna, rustig, één voor één met hem af. Het is allemaal niet zo eenvoudig. Hij zal het vooral uit zijn eigen vermogen moeten gaan bekostigen, of een dure lening afsluiten. Geen fijn nieuws.

"Wat moet ik nu doen?" vraagt hij, vrij onrustig. Ik zeg dat hij er nog maar eens over na moet denken, maar dat het er naar uitziet dat er geen andere opties zijn: hij moet maar beslissen. Hij kijkt me aan en zegt:

"Weet je, Jan, natuurlijk gaan we dat dan zelf maar voorschieten, maar niemand hier staat er bij stil dat ik dat allemaal voor elkaar moet krijgen. Ik moet zo veel tegelijk doen. Ik weet niet hoe ik het allemaal gedaan krijg." Hij staat duidelijk op het punt om eraan onderdoor te gaan.

Er is een verhaal, vertel ik hem, over een Cubaanse ingenieur die in het Mozambikaanse binnenland aan de slag was in een bouwproject. Als hij op een morgen, na een zware avond van heftig uitgaan en veel drank, wakker wordt en zijn tanden wil gaan poetsen merkt hij tot zijn schrik dat hij zijn noodbrug niet meer in zijn gebit heeft. Die heeft hij vast ingeslikt toen hij vannacht dronken in bed rolde! Maar dan moet hij in zijn lichaam zitten. O jee, hij kan hem al voelen, ergens naast zijn lever! Na een hoop kabaal, wordt hij per vliegtuig naar de hoofdstad gevlogen, onder luid gekerm van de pijn.

Een schoonmaker in het hotel gaat dan de kamer op orde brengen, en vindt tussen de lakens iets dat hij niet goed kent. Dat blijkt hem te zijn: de noodbrug, die zogenaamd ingeslikt was. Als de ingenieur vervolgens via zijn mobieltje op de hoogte wordt gesteld, is hij natuurlijk blij en aangenaam verrast. Vooral ook omdat hij opeens helemaal geen pijn meer heeft.

Fantoompijn is iets waar veel van ons aan lijden. We maken ons druk over de verkeerde dingen. We denken dat iets een groot probleem is, maar dat blijkt later niet zo te zijn.

Is dat niet ook zo voor mijn opdrachtgever, die er zo alleen voor denkt te staan en nergens tijd voor heeft? Zou zijn probleem niet zijn dat hij wel tijd heeft maar hij zijn tijd niet goed beheert en geen tijd maakt voor waar het echt op aan komt? Zou hij niet veel meer tijd hebben om de belangrijke dingen aan te pakken, als hij zich minder liet storen door allerlei zogenaamd urgente micromanagementaangelegenheden?

"Sterker nog", zegt hij ad rem, "dan zou ik jou niet hoeven in te huren om mijn bedrijfsplannen te schrijven!" Dan had hij die allang op hoofdlijnen uitgewerkt en had hij dat benodigde vermogen allang in voorgaande jaren opzij weten te leggen.

"Je hebt het zo druk als je zelf wilt, en je bent zo succesvol als je het zelf inricht", concluderen we.

Er is nog een verhaal, vervolg ik, van een oude man die drie jongens op een besneeuwde ochtend een wedstrijd voorhoudt. Degene die van waar zij staan kan lopen naar de andere kant van het voetbalveld in de rechtste lijn van voetstappen, wint een tientje. Twee jongens gaan stap voor stap meten om ze maar zo recht mogelijk achter elkaar te zetten. De andere kijkt strak naar de man en rent naar hem toe. En die wint natuurlijk. De anderen waren zo bezig met het micromanagement op hun stapjes netjes aan elkaar te passen dat ze helemaal niet meer goed uitkwamen.

Ook dit is heel herkenbaar: wij zijn vaak meer met de kleine zaken bezig dan gewoon recht op ons doel af te gaan. Zo ook mijn opdrachtgever. Hij werd geleefd door zijn omstandigheden, of althans zo ervaart hij het. Echte fantoompijn. Maar dat wordt veroorzaakt doordat hij belangrijke en urgente zaken consequent door elkaar haalt in zijn tijdsmanagement.

En wat is de moraal van dit verhaal?

Durf gewoon op je doel af te gaan en maak voor jezelf tijd om dat in de gaten te houden. Een bedrijfsadviseur is daarbij een goede hulpmogelijkheid. Zet hem of haar niet aan het werk, maar gebruik hem of haar om je doel scherp te krijgen en te houden.

JvM