

Werven en boeien van oudere werknemers

Het lijkt vreemd, om in een economisch moeilijke situatie te gaan praten over de krapte op de arbeidsmarkt die op ons af komt. Toch is het nodig! Die krapte gaat namelijk niet ontstaan vanwege economische ontwikkelingen, maar vanwege het feit dat in de komende jaren veel 'babyboomers' met pensioen gaan en er onvoldoende jongeren met de juiste kennis en vaardigheden tot de arbeidsmarkt zullen toetreden. Werkgevers doen er dus goed aan om in kaart te brengen hoeveel en wat voor werknemers zij over een langere termijn nodig hebben en wat zij daarvan al in huis hebben. Vooral de oudere werknemers verdienen daarbij veel aandacht. Maar is het niet handig om te weten wat de oudere werknemers zelf willen? Uitzendorganisatie Manpower heeft daar onderzoek naar gedaan.

De meeste van de 1500 ondervraagde deelnemers (werkend en niet-werkend, zowel jonger als ouder dan 65) blijken bereid te zijn langer door te werken. Maar ze blijken in te delen in vijf groepen, met duidelijke kenmerken en wensen (voor alle details, zie het interessante rapport Vitaal vermogen, uitgegeven door en op te vragen bij Manpower):

1. de **steady stayers**: nog aan het werk en willen blijven werken ook na de officiële pensioendatum;
2. de **worstelende werkzoekers**: nu zonder werk, maar wel serieus op zoek naar een baan;
3. de **weifelende werkzoekers**: nu zonder werk, wel op zoek, maar dan op hún voorwaarden;
4. de **aankomende stoppers**: werken al jaren bij dezelfde werkgever en stoppen zeker zodra dat kan;
5. de **tevreden thuiszitters**: doen al jaren geen betaald werk meer, vinden dat prima, doen veel mantelzorg en vrijwilligerswerk.

Het is duidelijk: werkgevers zouden nu al aandacht moeten besteden aan vooral de eerste drie groepen. De kenmerken daarvan vindt u verderop in deze **Zaken Doen**. Bij deze groepen zitten belangrijke kansen om uw werknemersbestand op termijn kwalitatief en kwantitatief op peil te krijgen of te houden. Om die kansen te kunnen grijpen moet u mogelijk wel iets veranderen in uw strategisch personeelsbeleid en in de instrumenten die u daarbij hanteert.

Gereedschap personeelszaken moet beter

Tijdens het jaarlijkse Arbeidsvoorwaardencongres van AWWN meldde Hans van der Steen, directeur Arbeidsvoorwaardenbeleid, de resultaten van een recente ledenenquête. Daaruit was onder meer gebleken dat 60% van de werkgevers zich realiseert dat het bestaande HR-instrumentarium niet voldoende is. Van der Steen riep werkgevers daarom op een actieplan voor duurzame inzetbaarheid op te stellen, om te werken aan fitte werknemers en een fitte organisatie.

"Alleen dan kunnen we straks fit aan de periode na de recessie beginnen," zo stelde Van der Steen.

Van der Steen wees daarbij op de ontwikkeling van de potentiële beroepsbevolking in de komende 25 jaar:

"Krapte is onvermijdelijk, dus moeten we inzetten op duurzame inzetbaarheid, om productiviteit en participatie op te voeren."

Hij gaf daarbij onder meer suggesties wat werkgevers in 2010 al kunnen doen: "Breng alvast de benodigde en aanwezige competenties in overeenstemming, en onderzoek wat er nodig is om mensen productief, slim en met plezier tot hun 67ste te laten werken." Ook riep hij werkgevers op om bij de externe instroom ruimte te geven aan diversiteit. Op dit moment meent slechts 28% van de ondernemers daadwerkelijk klaar te zijn om langer doorwerken van ouderen te realiseren. 59% van de ondernemers geeft nu geen uitvoering aan maatregelen om ouderen langer aan het werk te houden. Van deze groep ondernemers geeft 71% aan wel met het onderwerp aan de slag te willen.

Dit blad wordt u aangeboden door Jennifer Segerius, bedrijfsadviseur
(Accredited Associate of the Institute for Independent Business – www.iib.ws)



Willibrorduslaan 7 • 5552 HA • Valkenswaard • T/F 040 8448215 • M 0651 040 408
E jennifer@segeriusconsultancy.com - www.segeriusconsultancy.com

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

Nulbijtelling.nl

Elke ondernemer en elke werknemer die een auto voor privédoeleinden ter beschikking heeft krijgt te maken met belasting op het privégebruik van de auto van de zaak. Het percentage is 25% (of lager, tot 14% bij een CO2-zuinige auto) ongeacht het aantal privé gereden kilometers. Hier is een uitzondering op wanneer minder dan 500 km privé wordt gereden en een sluitende rittenadministratie kan worden overlegd. De bijtelling bedraagt dan nul. Maar dat heeft nogal wat voeten in de aarde; een sluitende kilometerregistratie is een hels karwei en met 501 privékilometers telt de gehele bijtelling.

Een praktijkvoorbeeld: Een ondernemer wil zuinig aan doen. Hij koopt een tweedehands auto, met een cataloguswaarde van bijna € 50.000. Privé rijdt hij er maximaal 2000 km mee. De bijtelling kost hem aan belasting ongeveer € 6.000. Dat is dus € 3 per km. Wanneer hij zijn schoonmoeder een keer van Amsterdam naar Groningen brengt kost hem dat € 1.200. De benzine voor dat ritje kost hooguit € 60. Het kan ook omgekeerd; de ondernemer heeft de auto privé en hij maakt dat ritje naar Groningen heen en terug zakelijk. Dan mag hij slechts € 76 (400 x 19 ct) bij zijn bedrijf in rekening brengen.

Belasting betalen moeten we allemaal, maar is hier sprake van redelijkheid?.

De initiatiefnemers van de club nulbijtelling.nl (www.nulbijtelling.nl) vinden van niet. Daarom hebben zij net zo lang gezocht tot zij een constructie hadden waarmee de fiscale bijtelling op privégebruik van de zakelijke auto niet van toepassing is. Deze regeling is onlangs door de belastingdienst geaccepteerd. Dit levert een fiks financieel voordeel op. Hoe hoger de fiscale waarde van de auto, hoe hoger het fiscale inkomen en hoe lager het privégebruik, hoe groter het voordeel.

Er zijn een aantal voorwaarden om gebruik te kunnen maken van de regeling. Daarnaast is het financiële voordeel voor iedereen verschillend. De voorwaarden en de module om het voordeel te berekenen zijn te vinden op de site www.nulbijtelling.nl.

Business Coaching Levert Enorm Rendement

Business coaching is een van de snelst groeiende diensten voor zowel grote als kleine bedrijven. Veel ondernemers en managers komen tot de ontdekking dat business coaching de productiviteit verbetert en kansen oplevert voor hun organisatie.

In een in december 2009 verschenen whitepaper*) van de Von Gehr Consulting Group**) wordt gesteld dat de investering in een business coach drie tot zeven keer dat bedrag kan opleveren aan rendement.

'In het verleden werd de business coach ingeschakeld als er onvoldoende functionerende mensen moesten worden *omgeturnd*, ' stelt Erroin Martin van de Von Gehr Group. 'Dat komt nog steeds wel voor, maar vaker wordt de coach ingezet door directies en ondernemers die hun competenties willen uitbreiden. Tegenwoordig is het een uiting van waardering als je gecoacht wordt.'

Uit literatuur en praktijkonderzoek door Von Gehr blijkt dat de coaching het snelst groeit in China en India. 'Veel bedrijven in die regio's maken een enorme groei door en dan blijkt het leeftijdsverschil

tussen senior en junior leidinggevend erg klein te worden – in sommige gevallen niet meer dan een paar maanden. Dat betekent dat er veel jonge managers zijn die niet beschikken over *de wijsheid die met de jaren komt*, waardoor organisaties soms kansen missen en machtige jonge ego's door het ijs dreigen te zakken,' zegt Martin.

Andere interessante conclusies in het rapport zijn:

- * Vooral kleinere bedrijven in de Verenigde Staten hebben veel profijt van een business coach;
- * De coach blijkt meestal een stuk minder duur dan men tevoren dacht – zeker als je het rendement in ogenchouw neemt;
- * Van de individuele functionarissen die een coach inhuren, of voor wie een coach wordt ingeschakeld, geeft maar liefst 86% aan dat ze heel tevreden waren;
- * Uiteindelijk is de coach doeltreffender, gemakkelijker te vinden en betaalbaarder dan men denkt.

*) Een whitepaper is een gratis rapport of een document met nuttige, objectieve, relevante en betrouwbare informatie, dat – meestal voor marketingdoeleinden – in opdracht is geschreven door een of meer externe deskundigen, die hiermee het besluitvormingsproces bij de lezer ondersteunen.

**) De Von Gehr Consulting Group is een adviesorganisatie die over de hele wereld actief is ten behoeve van vooral productiebedrijven.

Werven en boeien van oudere werknemers: **Steady Stayers**

Iets meer vrouwen dan mannen; gemiddeld 57,8 jaar oud; grotendeels middelbaar opgeleid, 25% heeft hbo of wo; bij 50% ligt het inkomen boven modaal; 2/3 werkt in loondienst, 25% is uitzendkracht, 8% is zelfstandig; de meesten werken in zorg en welzijn, zakelijke dienstverlening of industrie; gemiddeld werken ze 29,5 uur per week.

Maken gebruik van speciale regelingen voor ouderen van de werkgever: extra verlof, vrijstelling van bepaalde diensten of taken, de mogelijkheid van parttime-pensioen. Willen nog een jaar of vijf werken; zijn bereid opleidingen of cursussen te volgen. Ervaren dat werkgevers vooroordelen hebben over oudere werknemers.

Vinden belangrijk: krijgen van waardering, contact met collega's, gevoel van iets bijdragen aan de maatschappij, inkomen. Ideale baan: fatsoenlijk salaris, flexibele arbeidstijden, variatie in werk.

Nieuwe marketing met Web 2.0

Marketing; wat is dat eigenlijk? Niet zo moeilijk hoor, gewoon mensen laten geloven dat ze gelukkiger worden als ze jouw product of dienst kopen. Maar hoe dan? Hoe gaat dat anno 2010?

Het leek toch altijd duidelijk. Een basisvoorwaarde is om je product of dienst zo aantrekkelijk mogelijk te presenteren. Hoe je dat doet? Daar zijn een aantal manieren voor. Zorg dat het product er aantrekkelijk uitziet, dat het goed zichtbaar is, dat het opvalt tussen alle andere, dat het net effe anders is. Met deze wijsheid kom je een heel eind. Combineer het met effectief netwerken, telefonische acquisitie en een lekkere kekke website; dat levert best een paar klanten op. Zichtbaarheid is belangrijk, dus zorg voor slimme zoekwoorden in je webtekst. Wat nog meer?

Advertentie in de kranten? Kan, maar is erg kostbaar. Radio? Werkt best goed, maar past niet in een klein budget. Foldertje? Wel erg 'old skool'. Als je echt geluk hebt dan schrijft de pers dat je een onderscheidend product hebt. Wanneer het echt goed werkt? Als jonge trendsetters je product kopen en het gaan doorvertellen aan hun vrienden.

Jonge trendsetters? Waar vind je die? Waarschijnlijk dichterbij dan je denkt. Ken jij ze ook; die scholieren die de hele dag achter hun computer zitten en met hun mobiel in de weer zijn? Wat doen ze daar toch mee toch mee de hele dag? Ze zitten in My Space kennis te Sharen; ze zijn Twitterende Wikipedia's die al Bloggend Skypen met hun vrienden die Krabbelen over Delicious filmpjes op You Tube en vragen of je Flickr Digged op Facebook. Of zoiets.

Maar vraag ze maar eens wat het nou echt allemaal betekent; er gaat een wereld voor je open. De wereld van je toekomstige klanten, zakenpartners en werknemers.

1 ding is duidelijk. De wereld verandert in een razend tempo. Naast alles wat we al doen aan marketing moeten we nieuwe mogelijkheden met beide handen aangrijpen. Wanneer gaan jouw klanten met pensioen, hoe ga je verder met nieuwe; met de jeugd van nu? Met waar je goed in bent, maar ook met nieuwe dingen. Die eigenlijk heel leuk en toegankelijk zijn. En effectief. En met weinig kosten en moeite. Maar als je het doet, doe het dan goed. Met een plan, strategisch. Dat dan weer wel. En W8 niet te lang met een vet coole nieuwe strategie, krabbel op en follow je toekomstige klanten en collega's zodat je later niet depri wordt omdat je Change gemist hebt. Ask je IIB adviseur naar de juiste weg!

Moderne ondernemer: Topcoach met optimaal presterend personeel

Ondanks de huidige recessie krijgen MKB-ondernemers in de nabije toekomst te maken met krapte op de arbeidsmarkt, reorganisaties, fusies, aangescherpte sociale zekerheid en langer doorwerken. Deze ontwikkelingen en het tempo waarmee (technische) ontwikkelingen elkaar opvolgen maakt dat er aan werkgevers én werknemers bijzonder hoge eisen worden gesteld. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar werk en gezondheid.

Het is uw taak ervoor te zorgen dat uw medewerkers meegaan met deze ontwikkelingen. Het vermogen om met deze ontwikkelingen mee te gaan, goed te blijven presteren en de arbeidsmarktpositie voor de toekomst veilig te stellen wordt ook wel duurzame inzetbaarheid genoemd. Van werknemers wordt tegenwoordig verwacht dat ze hun leven lang werken aan hun kansen op de arbeidsmarkt, hun eigen werkvermogen en prestaties. Er is geen sprake meer van levenslange dienstverbanden, we spreken nu van *levenslange inzetbaarheid*. Om dit te bereiken zijn verschillende aandachtsgebieden van belang, namelijk gezondheid, loopbaancompetenties en een gezonde werkomgeving.

Een goede gezondheid vormt de basis voor inzetbaarheid van werknemers. Voldoende lichamelijke energie, concentratie en denkvermogen maken dat we goed functioneren in ons dagelijks leven.

De loopbaancompetenties gaan over de kennis en vaardigheden van medewerkers. Kennis en

vaardigheden zijn nodig om het werk van dit moment goed te kunnen uitvoeren, maar ook om inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt.

Medewerkers doen nieuwe kennis en vaardigheden op door regelmatig van functie te wisselen, nieuwe werkwijzen en taken op te pakken, scholing en training en netwerken.

Een gezonde werkomgeving betekent dat werknemers plezier hebben in het werk, er een goede teamsfeer heerst, er goed leiderschap is, de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn en de fysieke werkomstandigheden gezond en veilig zijn.

Bij al deze thema's gaat het om de wisselwerking tussen de medewerker en zijn omgeving. Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer. De ondernemer heeft de taak om een cultuur te creëren waarin inzetbaarheid wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. De werknemer heeft de taak zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen inzetbaarheid door actief aan de eigen gezondheid en loopbaancompetenties te werken.

Aan u als ondernemer de uitdaging om medewerkers te inspireren, motiveren en begeleiden bij het werken aan hun inzetbaarheid. Eigenlijk kunt u uzelf zien als de topcoach en uw werknemers als de sporters die de prestaties leveren. Gaat u de uitdaging aan om uw werknemers te coachen tot optimale prestaties? Op 11 maart 2010 wordt over dit thema een congres georganiseerd in Amersfoort. Zie <http://www.congresgezondheidsmanagement.nl/>

Simply Effective

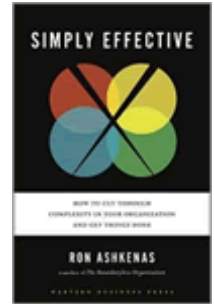
Ondernemen wordt steeds complexer, net als overigens alles in het leven van tegenwoordig. Het bedrijfsleven voelt doorlopend de druk om te komen met nieuwe producten of diensten, ondanks het feit dat ze last hebben van steeds minder middelen, slecht management en te veel hiërarchische lagen. Al die zaken bij elkaar hebben bovendien bijgedragen tot inefficiënte bedrijfsvoering en teruglopende omzetten.

Het boek *Simply Effective* gaat uit van beschrijvingen van echte ondernemingen om te laten zien hoe en waar complexiteit ontstaat en welk instrumentarium men kan gebruiken om de complexiteit aan te pakken. De auteur, Ron Ashkenas, behandelt drie belangrijke complexiteitsvalkuilen, waarin managers vaak vallen bij het ontwerpen van organisatiestructuren:

- Ze focussen op de structuur voordat ze de strategie hebben bepaald;
- Ze maken een ontwerp op basis van de mensen en hun persoonlijkheid
- Ze bouwen te vaste organisaties, in plaats van meer flexibele organische structuren.

Hoewel veel mensen denken dat een organische, steeds mee-veranderende organisatiestructuur juist meer complexiteit veroorzaakt, waarschuwt Ashkenas: 'Als je de organisatie hetzelfde houdt, terwijl de wereld eromheen verandert, gaat het gegarandeerd fout. Op termijn kan je jezelf beter regelmatig tussendoor aanpassen dan wachten op het moment waarop de organisatie compleet verlamd geraakt is door de complexiteit en je wordt gedwongen om de zaak op z'n kop te zetten.'

Simply Effective is in december 2009 uitgegeven door de Harvard Business School Publishing Corporation en is voor ca € 30,00 verkrijgbaar bij de goede boekhandel.



Werven en boeien van oudere werknemers: Worstelende Werkzoekers

Iets meer mannen dan vrouwen; gemiddeld 58 jaar oud; 55% middelbaar opgeleid, 28% heeft hbo of wo; 47% heeft WW, WAO of bijstand, 1/3 heeft prepensioen, VUT of pensioen; 25% heeft modaal inkomen, nog eens 25% zit tussen modaal en 2 x modaal, 40% heeft minder dan modaal. Voelen zich het gezondst van alle groepen. Zijn werkloos door niet-verlengen contract (29%), ontslag (19%, vaak wegens lichamelijke klachten, arbeidsconflict, of faillissement) of (pre)pensioen e.d.

Zoeken echt actief naar werk via uitzendbureaus, bezoeken van vakbeurzen e.d. Raken behoorlijk gefrustreerd. Ervaren dat werkgevers vooroordelen hebben over oudere werknemers.

Vinden belangrijk: krijgen van waardering, contact met collega's, gevoel van iets bijdragen aan de maatschappij, inkomen. Ideale baan: parttime, flexibele arbeidstijden, geen zware fysieke belasting, variatie in werk, fatsoenlijk salaris.

Column Verandermanagement

Voor de redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland is **verandermanagement** een bijzonder interessant thema om in het jaar 2010 extra aandacht aan te besteden. De redactie van **Zaken Doen** zal in elk nummer dat in 2010 verschijnt in een column ingaan op dit thema.

Emotionele evolutie bij ingrijpende veranderingen

Veranderingen kun je op heel veel verschillende manieren aanpakken. Die werken echter in elke situatie niet even goed. Er moet dus een juiste keuze gemaakt worden. Welke aanpak brengt het veranderproces het best tot leven?

In het decembernummer van **Zaken Doen** schreven we al dat het veranderproces in de praktijk niet eenvoudig is. Daarbij is toen al opgemerkt dat er vaak sprake is van weerstand en dat die kan worden omgezet in draagvlak en commitment. Daarvoor is vooral ambitie nodig. En die animo komt meestal pas weer terug wanneer er voldoende vertrouwen gekweekt is. Geen simpele opdracht, maar zeker met enige moeite te doen.

Het is daarbij goed ons terdege te realiseren dat er bij ingrijpende veranderingen emotioneel gezien nog al wat met mensen gebeurt. In zijn boek 'La Divina Comedia' heeft Dante*) het al in de 13e eeuw beschreven. In zijn 'zoektocht naar de Hemel' onderscheidt hij achtereenvolgens zeven fasen, die ons moderne mensen beslist niet volslagen onbekend voorkomen:

1. **Ontkenning:** ongeloof – verwarring – bedreiging: "Het kan toch niet waar zijn?"
2. **Angst:** kritiek – agressiviteit – gebrek aan vertrouwen: "Hoe kunnen ze dit nu doen?"
3. **Onderhandelen:** gevecht om behoud van oude situatie/positie – politieke manoeuvres: "Hoe kan ik houden wat ik had?"
4. **Depressie:** terugtrekken – afhaken: "Laat me met rust!"
5. **Identificatie:** verbinding met nieuwe situatie/positie – groeiende participatie – oefenen met nieuw gedrag: "Ik zal het gaan proberen"
6. **Herstel:** nieuw commitment – aanpassing/flexibiliteit – acceptatie v.h. nieuwe: "We gaan ervoor"
7. **Uitdaging:** trots – tevredenheid – gevoel van vrijheid: "We hebben het toch maar mooi voor elkaar!"

In de volgende editie van **Zaken Doen** gaan we in op de fasen die voor een ondernemer bij de keuze van de juiste veranderstrategie van belang zijn.

*) Durante degli Alighieri (1265-1321), beroemd Italiaans dichter, schrijver en politicus.

Werven en boeien van oudere werknemers: Weifelende Werkzoekers

Bijna twee/derde mannen; gemiddeld 62,4 jaar oud en gemiddeld 6 jaar geleden gestopt met werken, vaak wegens lichamelijke klachten, overbelasting of arbeidsconflict; 50% is middelbaar opgeleid, 43% heeft hbo of wo; 82% heeft prepensioen, VUT of pensioen, de anderen hebben een WW-, WAO- of bijstandsuitkering; 36% heeft modaal inkomen, 35% zit tussen modaal en 2 x modaal. Voelen zich het minst gezond van alle groepen. Werk is minder belangrijk dan voor eerste twee groepen. Men 'wil er niet op achteruit gaan'. Wel belangrijk: sociale contacten.

Ideale baan: goed betaald, parttime, flexibele arbeidstijden, geen zware fysieke belasting, mogelijkheid van (deels) thuis werken.

Culturele integratie? Pas op met deze lichaamstaal!

Een tijdje geleden heb ik bijna een auto-ongeluk veroorzaakt. Het liep gelukkig goed af, maar ik kreeg van de andere chauffeur 'de middelvinger'. Ik voelde me al schuldig en dat gebaar maakte het er niet beter op. Het zette me wel aan het denken. 'De middelvinger' is al een eeuwenoude belediging. De Romeinen gebruikten hem al in de oudheid. Dit gebaar wordt ook over de hele wereld herkend. Maar is dat zo met alle gebaren?

- Wij kennen de 'duim omhoog' waarmee we meestal willen zeggen dat we het eens zijn met degene naar wie je dat gebaar maakt. Behalve als je in Australië bent – daar is het een erg grof gebaar.
- Stevig op je beide benen staan met je armen over elkaar betekent in Finland dat je arrogant bent. Dezelfde houding in Fiji straalt een totaal gebrek aan respect uit.
- Het voor ons bekende 'stopteken' van een gestrekte hand, met de handpalm naar de ander toe en de vingers gespreid, heeft in Nigeria een heel platvloerse betekenis.
- Als je je vuisten tegen elkaar slaat bij een wat boze lichaamshouding betekent dat in bijvoorbeeld Italië en Chili dat je maar weinig respect hebt voor de ander.
- In de meeste landen rond de Middellandse Zee is het een signaal van grote ontevredenheid of boosheid als je een gebogen elleboog in (de richting van) iemands gezicht stompt door je onderarm met de andere hand te sturen. Maar als je dit doet in het Verenigd Koninkrijk, trek je er een ander soort aandacht mee. Daar betekent het namelijk goedkeuring in dezelfde trant als het nafluiten van een schone dame op straat.
- Als iemand in Frankrijk of België in jouw richting met de vingers van beide handen tegelijk knipt, dan krijg je op dat moment het tegenovergestelde van een compliment.
- Als Amerikanen of Britten hun vingers kruisen, betekent dat over het algemeen dat ze je geluk wensen ('voor je duimen'). Maar in Paraguay is dit de ideale manier om iemand te beledigen.

Wat is diversiteit?

Vaak wordt er in het kader van diversiteit alleen gekeken naar man/vrouw, etnische achtergrond, handicap en dergelijke. Maar het succes van een team wordt niet bepaald door de uiterlijke kenmerken! Veel op deze manier samengestelde, 'diverse', teams blijken tegen te vallen en het gebeurt maar al te vaak dat ook individueel sterke teamleden in zo'n groep onvoldoende uit de verf komen.

Succes van een groep of een afdeling komt namelijk voort uit de individuele kwaliteiten van de teamleden, gerelateerd aan de doelstellingen van het team. Bij het samenstellen van een groep zou je dus beter eerst kunnen kijken naar wat het team precies moet gaan bereiken en hoe, en dan individuen selecteren op de mate waarin zij aan die doelen kunnen bijdragen.

Dat selecteren kan met behulp van methodes die de persoonlijkheid van de teamleden typeren. Een bekende methode is Belbin. Andere kwalitatief goede profileringsmethodes, met een stevige basis in de psychologie, zijn bijvoorbeeld Insights Discovery, DISC en HBDI.

De afsluiter

Komt een man bij de urenfabriek

"Saskia, advocatenkantoor Dupont. Goedemorgen." "Goedemorgen. Kan ik mijnheer Dupont aan de lijn krijgen?" "Mag ik vragen wie hem wenst te spreken?" "Zeker. Ik ben de man die hem de afgelopen week al drie keer probeerde te bereiken. En voor wie u elke keer een terugbelnotitie maakte." "O bent u het, mijnheer van Sterkenbergen?" "Ja. En ik hoop dat ik deze keer wel met mijnheer Dupont kan spreken. Verbindt u me even door, alstublieft?" "Ik zal even voor u kijken. (...) Waar ging het ook al weer over?" "Vindt u het erg als ik dat direct aan mijnheer Dupont uitleg? Het gaat over een zaak die hij voor mij zou oplossen, een faillissement waar ik veel geld aan verloren heb. Er moet doorgepaktd worden." "O ja, ik zie het hier voor me. Was uw postcode niet 1234WD?" "Ik snap niet wat dat er toe doet, maar dat klopt wel. Geeft u nu mijnheer Dupont alstublieft?"

"Mooi, dan heb ik het juiste dossier voor me. Voor ik u door kan verbinden, zie ik dat er nog een kleine financiële kwestie is." "Dat is een van de punten die ik, inderdaad, graag met mijnheer Dupont wilde bespreken. Schakelt u even door, graag?" "Dat zou ik wel willen, maar ik heb duidelijke instructies dat mijnheer Dupont pas weer uren op deze zaak gaat schrijven als de uitstaande facturen netjes betaald zijn. U hebt toch

de facturen 8724 en 9432 ontvangen?" "Jazeker. Maar weet u wat ik nu echt zou willen: dat ik niet met u maar met mijnheer Dupont deze zaak kon bespreken. Doet u mij een lol..." "Ja, ik weet al wat u gaat zeggen, maar zoals ik zei, zo-even, heb ik zeer strikte orders hier. Er staat nog 1360 Euro uit en die had drie weken geleden betaald moeten worden. Wanneer gaat u ons dat geld overmaken?"

"Moet u eens luisteren, beste juffrouw Saskia, als u nu even goed in uw CRM-systeem kijkt dan ziet u dat ik al vier keer bezwaar tegen deze facturen heb aangetekend, omdat het bedrag niet klopt, omdat u al een voorschot heeft gekregen dat hier niet meegenomen wordt en omdat veel van de uren die mijnheer Dupont hier schrijft niets met mijn zaak te maken hebben, maar met het herstellen van zijn eigen fouten. Het is echt makkelijker als ik dit even met hem bespreek." "Ja, ik zie dat u bezwaar tegen de facturen aangetekend heeft. Maar wij zijn het daar niet mee eens, hoor. Als u nu eerst even betaalt dan kunnen we daarna weer verder praten. Zo werkt het hier nu eenmaal. Daar kan ik ook niets aan doen."

"Maar natuurlijk kunt u daar wel iets aan doen. Ik heb u nu al zeven keer gevraagd of u mij doorschakelt? U bent toch de receptioniste. Als ik mij niet vergis bent u de blonde jongedame die op de brochure en de website glimlacht, om de slogan van uw kantoor kracht bij te zetten: 'Wij zijn er voor u en uw zaak – We behandelen die alsof het onszelf betrof'. Dat klopt toch?" "Jazeker. Er zijn maar weinig klanten die dat opvalt."

"Mag ik u iets vragen? Weet u waar mijn zaak over gaat?" "Als ik het eerlijk mag zeggen. Ik ben natuurlijk geen advocaat, maar ik dacht dat u net zei dat u een faillissement heeft meegemaakt en in geldzorgen verkeert. Ik zie hier dat u voor meer dan 70 duizend het schip in bent gegaan. Ik kan me voorstellen dat het dan moeilijk wordt de rekening te betalen. Daarom vragen we ook altijd een voorschot en houden we de vinger goed aan de pols met de facturen."

"Is dat alles wat je weet over mijn zaak?" "Ja. Dat klopt toch?" "Kunt u mij dan vertellen of ik degene ben die failliet is gegaan, of de schuldeiser die het faillissement heeft aangevraagd?" "Nu, u vraagt wel door, hoor. Zo ga ik mijn targets voor de afhandelingsnelheid niet halen. (...) Weet u, ik vind het helemaal niet erg dat u failliet bent gegaan, dat kan iedereen overkomen. Maar betaalt u nu gewoon uw rekeningen, dan kunnen wij u ook goed helpen. Ik krijg de indruk dat u een vriendelijk en eerlijk mens bent. Als u nu in ieder geval de eerste factuur betaalt dan beloof ik dat ik mijn uiterste best ga doen dat mijnheer Dupont uw faillissement afwerkt."

"Is dat alles?" "Ja. Dat is het. Nu, wat is uw antwoord?" "Ik vind het jammer voor je dat je je targets niet gaat halen. Maar weet je, als je echt betrokken bij mijn zaak zou zijn, zou je weten dat ik niet failliet ben, maar de schuldeiser. Ik werkte bij dit bedrijf en heb al zes maanden geen salaris gekregen. Ik heb recht op een betalingsregeling van het UWV, voor drie maanden. Dat zou mijnheer Dupont vier maanden geleden in orde maken, binnen drie weken, als ik maar netjes een voorschot overmaakte. Om dat voorschot te betalen, heb ik de auto de deur uit gedaan. Vervolgens heeft mijnheer Dupont een grote fout gemaakt door de verkeerde papieren naar de oplichter te sturen, is hij daarna twee maanden op vakantie gegaan en heeft zijn vervanger vergeten de juiste papieren op tijd te bezorgen, zodat de zaak nog eens een maand uitgesteld werd."

"Dat wist ik helemaal niet. U staat hier gewoon bekend als die lastige klant die altijd zeurt en nooit zijn rekeningen wilt betalen." "Mooie boel. Mag ik u iets vragen? Hebt u een eigen huis? Hebt u weleens de beschamende situatie meegemaakt dat u de hypotheek niet kon betalen. Of dat als de fiets van uw kind gestolen werd, of als de wasmachine stuk ging, u geen nieuwe kon kopen? Dat er geen geld is voor een cadeau als u op een verjaarsfeest wordt uitgenodigd? En dat de reden daarvan niet was dat u met de pet naar uw baas had gegooid, of dat het bedrijf door de recessie was getroffen, maar dat uw baas, mijnheer Dupont, eenvoudig had besloten dat hij u geen salaris ging betalen, omdat hij daar geen zin meer in had?"

"Nou, u vraagt wel door zeg. Maar, als u het echt wilt weten. Ik heb gisteren een functioneringsgesprek gehad. Mijnheer Dupont zei dat hij vindt dat ik te weinig oplever voor het bedrijf. Hij vertelde me dat als ik niet snel alle uitstaande facturen inbaar maakte, er een kwart op mijn salaris ingehouden zou worden. Maar dat mag toch helemaal niet?" "Werk jij nu op het advocatenkantoor of ik? Ben je gek? Natuurlijk mag dat niet. Was dat de reden waarom je me niet door wilde verbinden?" "Nou, eigenlijk wel."

"Fraai is dat. Een advocatenkantoor dat zegt dat het mijn zaak behartigt alsof het hun eigen zaak betrof, maar uiteindelijk alleen in het schrijven van uren en incasseren van facturen geïnteresseerd is. En haar eigen personeel zo slecht behandelt, dat ze uiteindelijk inderdaad bijna hetzelfde meemaken als mij is overkomen."

"Ja, zo gezien, klopt de slogan toch wel." "Mmm. Op een rare manier, weliswaar. Stel je voor dat je over een maand of wat met een andere poortwachter van een uurtjesfabriek moet gaan soebatten of je eindelijk met je advocaat mocht spreken die je moet helpen je hele salaris weer terug te krijgen en dat die dame je telkens afserveert, met flauwe smoezen als 'hij is nu in bespreking' en 'hij zal u zeker vandaag nog terugbellen' of 'kunt u het niet nog eens allemaal netjes op de mail zetten'..."

"Maar ik ga u nu toch afhandelen. Kan ik een terugbelnotitie maken?" "Een terugbelnotitie? Wat heeft dat nu voor zin? ... Wacht even. Snap ik het goed? Je hoeft alleen maar met mijn postcode te antwoorden. Staat hij nu naast je?" "1234WD toch?" "En kijkt hij je boos aan en wijst hij op zijn horloge?" "Ja dat klopt. Ik herhaal het nog een keer '1234WD'." "En ga je me een lol doen en me nu mijnheer Dupont aan de lijn geven?" "Ja dat zal ik doen. En ik zal u het volledige dossier sturen."

(...)

"Dupont hier. Wat kan ik voor u betekenen?"

JvM