



Over de honderd

terug naar
de kern

Roger Lenssen

'Over de honderd – terug naar de kern' verwijst naar de tijdloosheid in alle dingen. In 100 knikkers loop ik langs vier thema's die mij mijn hele werkende leven al bezighouden: communicatie, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Loop je mee?

Over de honderd

terug naar
de kern

Roger Lenssen

Voorwoord

Enige tijd geleden al kondigde ik op LinkedIn aan dat er dit jaar een nieuw 'knikkerboek' zou uitkomen. Dit werd door een aantal LinkedIn vrienden op prijs gesteld. Echter, na wat nadenken kwam ik steeds meer tot de conclusie dat er niet alleen knikkers in het boek moesten komen. Het zou een boek moeten worden waarin ik dieper inga op de verhalen achter de knikkers. In de loop der jaren heb ik heel wat knikkers geschreven. Knikkers komen voort uit mijn kijk op de werkelijkheid. Het zijn korte, pakkende uitspraken die bedoeld zijn je aan het denken te zetten en te prikkelen. Het zijn eigenlijk kleine verhaaltjes en over het algemeen merk ik dat mensen knikkers goed kunnen onthouden en dat ze hen bijblijven. Met mijn knikkers wil ik tot de kern van zaken komen.

In het boek dat voor je ligt deel ik graag 100 knikkers met je die er voor mij uitspringen. Door bovendien het verhaal achter de knikkers te belichten, neem ik je mee in de beelden die ik heb op het gebied van verleden, heden en toekomst. Als ik terugkijk op de meer dan 50 jaar die ik op mijn werkende teller heb staan (waarvan een kleine 35 jaar als extern organisatieadviseur) zie ik dezelfde soort thema's terugkomen. Het gaat steeds weer om het inspireren en ontwikkelen van mensen, om het creëren van perspectief voor klanten en medewerkers en om het verleggen van grenzen.

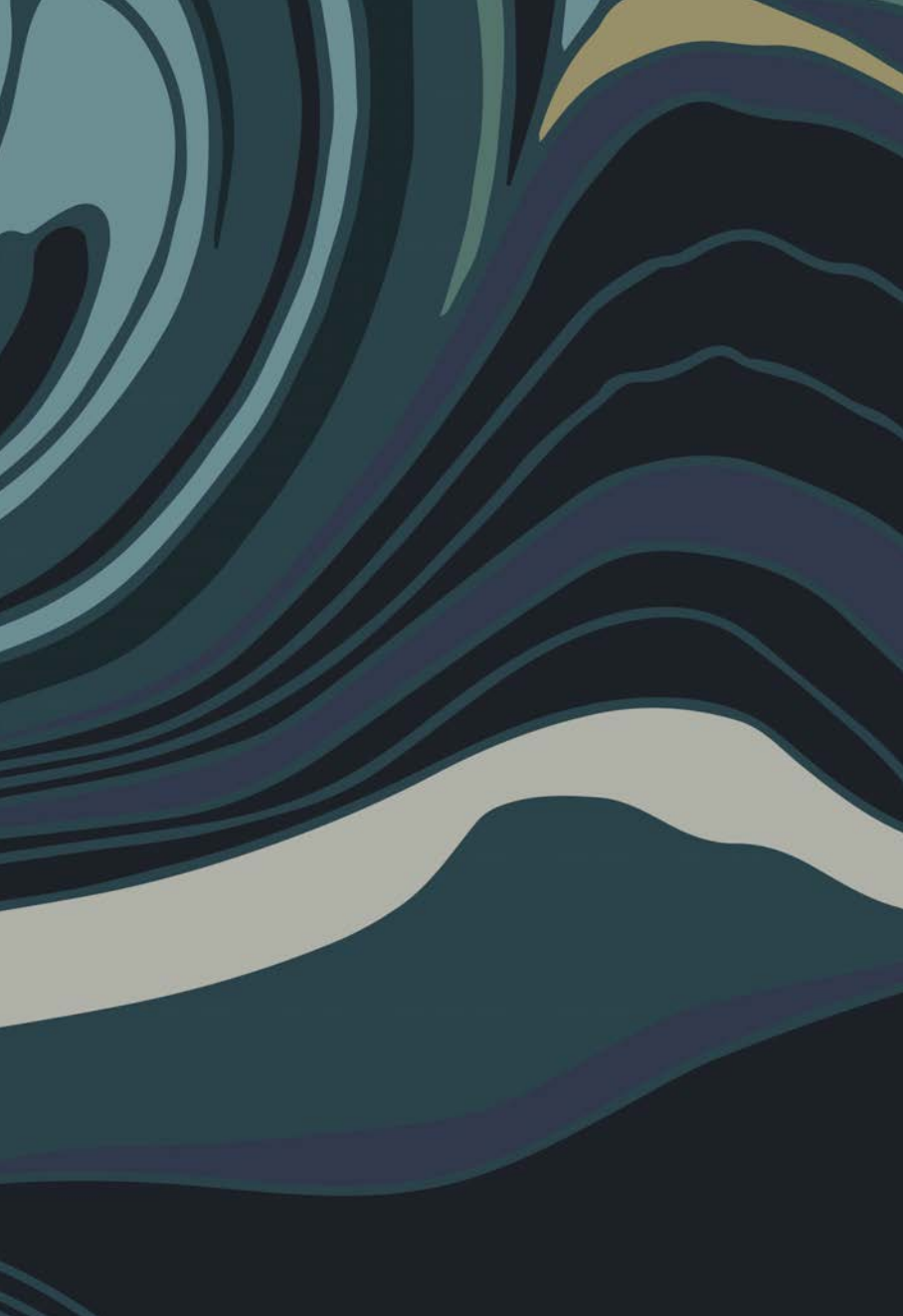
Wellicht vraag je je af waarom ik voor de titel 'Over de honderd' heb gekozen. Ten eerste kwam er op 31 mei van 2018 een aantal

zaken samen. Op die dag werd ik 72 jaar en bestond Smart Group 28 jaar. Samen vormt dat het getal 100. Maar 'Over de 100' staat ook symbool voor de tijdloosheid in alle dingen. Het zal ongetwijfeld met mijn levensfase te maken hebben: het verlangen om voort te blijven bestaan, ook na je dood. In 100 knikkers loop ik langs vier thema's die mij mijn hele werkende leven al bezighouden: communicatie, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

Het schrijven van dit boek heeft me gedwongen volop stil te staan bij zaken. Je kunt het reflecteren noemen. Of: teruggaan naar de kern. Hoe dan ook, mijn overpeinzingen brachten me ook weer terug bij een gebrandschilderd raam, dat in de 'loonhal' bij een van de ondernemingen van het DSM-concern hing en dat – tot op de dag van vandaag – enorme indruk op mij maakte. Als je me nu zou vragen naar de beelden op dat raam, dan zou ik het je niet kunnen vertellen. Maar de tekst, die is me altijd bij gebleven: 'Veelen souden wijs zijn, soo sy niet al meenden, dat sy het reeds waeren'.

Ik wens je veel leesplezier, herkenning, gefronste wenkbrauwen, een glimlach, het er niet mee eens zijn, maar bovenal ook: een moment van reflectie voor jezelf.

Groet,
Roger



Inleiding

De knikkers die ik in dit boek zal bespreken, komen voort uit de jarenlange ervaring die ik heb opgedaan in mijn werkende leven. Als een rode draad loopt het thema ‘arbeid’ door mijn leven. In het nu volgende stuk geef ik je graag een inkijkje in de vorming van mijn gedachtegoed tot de visie van Smart Group, zodat je de knikkers die volgen in de juiste context kunt plaatsen. Ik doe dit langs de lijn van gisteren, vandaag en morgen.

Gisteren

Zolang ik me kan herinneren heeft het me beziggehouden: het waarom en hoe. Zo kon ik eindeloos luisteren naar mijn vader (afkomstig uit Stein, Limburg en geboren in 1903) als hij vertelde over het feit dat hij als kind met de hele familie en het hele dorp meeking naar de omgeving van Herzogenrath in Duitsland, net over de grens, om brikken (bakstenen) te bakken. Bijna een heel dorp werkte daar in de landbouw aan de bieten en bakte er brikken. Kinderen gingen mee en gingen daar ook bij hun *meister* uit het dorp naar school. Mijn vader moest klei in de vormen doen. Hier kwam plots een eind aan door het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog. Pas toen ontdekte hij dat er buiten de Duitse *grosche* en de Belgische franc ook Nederlands geld bestond. Dat zag hij voor het eerst in 1914. Mijn vader ging later het vak van kleermaker leren. Eerst in het eigen dorp en later in Luik (België). Daar leerde hij mijn moeder kennen.

Mijn moeder (geboren te Hoesselt, België, en eveneens in 1903) moest al vanaf haar 11de halve dagen meehelpen in het grote gezin. Vanaf haar 12de werkte ze als winkelhulp te Maaseik en later in Luik, waar zij mijn vader leerde kennen. Ze begonnen na hun trouwen hun eigen bedrijf. Mijn vader een kleermakerij, die floreerde tot het tijdstip waarop de confectie het van het handwerk overnam. Mijn moeder startte tegelijkertijd een

winkel in manufacturen. Hier heeft zij gewerkt tot haar 76ste. Toen werd de zaak door zussen voortgezet. Hieruit leerde ik als jongste van 10 kinderen mijn **les 1**: het hebben van een vak, ook al ben je daarin nog zo goed, is niet voor de eeuwigheid. Vernieuwingen kunnen je inhalen.

Eind jaren '60, begin 70'er jaren waren heel moeilijke jaren in het gebied waar ik opgroeide. De mijnsluitingen waren een gevolg van het feit dat met name Amerikaanse steenkool vele malen goedkoper was in te kopen en het onhoudbaar werd de mijnen in Limburg met zware verliezen open te houden. Tienduizenden verloren hun baan, velen moesten omgeschoold worden voor de chemische sector van DSM, de auto-industrie van DAF, de confectie van Macintosh en ga zo maar door. De werkloosheid was enorm en nu, 50 jaar later, is de oude glorie in met name de oostelijke mijnstreek (Kerkrade, Heerlen en omgeving) nog steeds niet geheel hersteld. Nu ik dit schrijf, realiseer ik me dat anno 2019 de laatste mijn in Duitsland haar poorten heeft gesloten. Ook daar zijn geen koempels meer werkzaam.

Hieruit trok ik al vrij snel mijn **les 2**: een monocultuur kan zorgen voor een enorme groei, maar kan ook dodelijk zijn, wanneer de kosten om te produceren niet meer op te brengen zijn en goedkopere alternatieven voorhanden zijn. Dit inzicht maakte dat ik koos voor de chemische industrie. Dát was de toekomst. Dit onder andere dankzij het voortvarende beleid dat DSM heeft gevoerd, door steeds te vernieuwen en van bulkproductie om te schakelen naar *specialties*. Door steeds te blijven switchen naar nieuwe producten en branches is DSM ook heden ten dage nog steeds een gezonde en aansprekende organisatie.

Mijn **les 3** is: het hebben van kennis en het bijhouden daarvan is onontbeerlijk om überhaupt te overleven. De jaren dat ik bij DSM heb gewerkt, stonden in het teken van kennis opdoen. Toen al was er sprake

van een bedrijfscultuur waar nagenoeg iedereen bezig was zich continu bij en zelfs om te scholen. Dit is nog altijd het geval. Na mijn avontuur bij DSM kwam ik terecht in de confectie-industrie in mijn geboortedorp, waar onder andere het hoofdkantoor van Chas Macintosh was gevestigd. Hier heb ik vele dingen mogen leren en uitproberen, ik heb initiatief mogen tonen, lol beleefd aan mijn werk en ik heb er de basis gelegd voor mijn latere carrière als organisatieadviseur en het ontstaan van Smart Group.

Op mijn 28ste kwam ik tot de ontdekking dat ook de productie, die voor een groot deel van de Benelux al verhuisd was naar de toenmalige Oostbloklanden en landen als Portugal, Tunesië en Marokko, nu naar landen in Oost-Azië verhuisde. **Les 4:** arbeid is als water en stroomt naar het laagste punt. Het delen van mijn inzichten met de vakbond kostte me bijna mijn kop en carrière. In de 70'er jaren en begin jaren '80 tekende zich de teloorgang van de confectie-industrie in onze contreien sterk af. Sluitingen waren er aan de lopende band. Van sociale afbouwregelingen had men nog niet echt gehoord. Er was ontreddering alom. **Les 5:** blij vooruitkijken en -denken en heb de durf om op tijd de nodige stappen te zetten. Het bedrijf waar ik werkte had de moed om het roer drastisch om te gooien van confectie naar retail. Dit heeft gemaakt dat het concern tot 2018 met wisselend succes heeft geopereerd. Voor mezelf ben ik blij dat ik deze metamorfose tot 1984 heb mogen meemaken. **Les 6:** het (gedwongen) afscheid nemen van mensen kan en moet anders. **Les 7:** het is voor organisaties en individuen een must zich een leven lang aan te passen. **Les 8:** nooit meer wilde ik dat een ander over mij het oordeel kon vellen of ik wel of niet bij de organisatie in kwestie mocht werken. In 1984 heb ik de overstap gemaakt naar een organisatieadviesbureau in Den Haag (INB). En het kan geen toeval zijn: een van

mijn grootste klanten (Arbeidsvoorziening) hield zich bezig met zoals de naam reeds doet vermoeden de factor arbeid. Als je ontslagen werd, kwam je daar terecht en ging men kijken hoe je weer aan werk kon komen. Mede omdat ik in de keuken van meer dan 75 arbeidsbureaus en centra van vakopleidingen kon kijken, kon ik ook waarnemen dat de politiek een te grote stempel op het geheel drukte en de cultuur van werken en denken behoorlijk bepaalde. Dat heeft me in 1994 doen besluiten om met Smart Group niet langer meer voor deze organisatie te werken, het bestaande werk af te ronden en de horizon van Smart Group te verleggen. **Les 9:** durf ook als organisatie en individu achter je principes te staan en ga niet opzij voor de consequenties die dat met zich mee kan brengen.

Vandaag

Op basis van alle ervaringen die ik heb mogen hebben, bedacht ik een eenvoudige strategie die Smart Group tot op de dag van vandaag met zich meedraagt. Ingegeven door mijn marketingstudies, liep ik rond met de 5 P's. Maar ik vond dat het eenvoudiger moest. In mijn optiek draait het namelijk in feite maar om drie dingen voor zowel organisaties als individuen op de arbeidsmarkt:

1. Het product of de dienst

Met welk product of dienst wil de organisatie (of ikzelf) de markt op en waarin ben ik dan onderscheidend?

2. De organisatie

Hoe ga ik zaken zodanig organiseren, dat de organisatie (of ikzelf) succesvol op de markt kan opereren?

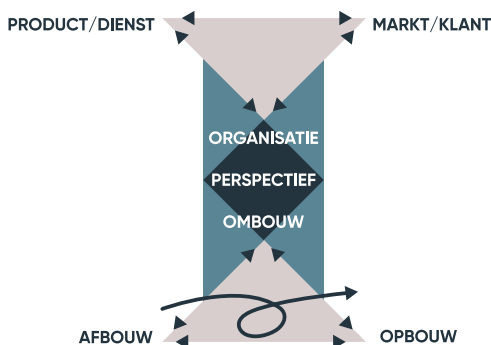
3. De markt

De markt, die steeds in beweging is, is het punt waarop een organisatie zich dient te richten om keuzes op af te stemmen en om zichzelf aan te passen en continu te vernieuwen.

Om als organisatie hieraan te kunnen voldoen, ontkom je er niet aan continu de bewegingen in de markt te volgen of beter: erop vooruit te lopen door op tijd te zijn bij het bieden van perspectief aan de markt. Wanneer je hierin slaagt, heb je perspectief voor de organisatie en haar medewerkers. Concreet betekent dit dat een organisatie er continu aan dient te werken om zich op tijd aan te passen en om te bouwen. We noemen dit: **ombouw**.

Dit kan niet zonder het tijdig afbouwen van procedures, regels, remmende cultuurpatronen en producten en diensten, die niet meer met een positief rendement aan de man te brengen zijn. Het betekent ook op een zodanige manier afscheid nemen van medewerkers dat zij als ambassadeurs de organisatie kunnen verlaten. We noemen dat: **afbouw**.

Besteed als organisatie of individu continu aandacht aan het ontwikkelen van producten of diensten, kennis, vaardigheden en processen om zaken op tijd op te bouwen. Dit noemen we: **opbouw**.



In 1985 kreeg ik de gelegenheid om de visie die ik de afgelopen jaren had mogen bedenken in de praktijk te brengen vanwege een opdracht in de industrie. In opdracht mocht ik de afbouw van zo'n 340 medewerkers realiseren en tevens de opbouw van het overgebleven deel van de organisatie. De betreffende organisatie bestaat nog steeds en is ook nog steeds een gewaardeerde speler in landbouwmachines. Smart Group heeft als voorstander van het voortdurend in beweging zijn van de organisatie en haar medewerkers in de afgelopen 35 jaar veel veranderingen op het terrein van ombouw, af- en opbouw mogen meemaken. De opkomst van karige sociale plannen tot goudomrande sociale plannen, die de medewerkers meer 'vasthielden' dan dat ze in beweging kwamen, was van invloed op het perspectief van de medewerker. Op dit moment maken we gelukkig mee dat een versobering van de sociale plannen meer en meer plaatsvindt. Maar dit dient dan wel gepaard te gaan met een van onze uitgangspunten in deze:

Smart Group is een sterk voorstander van het feit dat je eigenlijk moet investeren in medewerkers vanaf het moment dat je gaat werven, maar zeer zeker vanaf het moment dat de medewerker in dienst treedt. Nog te veel organisaties en branches zijn hier wel van overtuigd, maar brengen het nog te weinig in de praktijk. De sturing vanuit de leiding ontbreekt vaak nog te veel. Met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers worden vaak wel afspraken gemaakt met de sociale partners. Maar nog te vaak blijven het woorden op papier. De directe leiding is vaak niet direct betrokken bij het maken van de plannen en wordt in de praktijk ook niet direct aangesproken op de ontwikkelingsresultaten van hun medewerkers. De medewerkers zelf, in veel gevallen, zijn hier ook veel minder mee bezig dan gewenst. Komende vanuit de cultuur dat alles voor hen geregeld en betaald moet worden, neemt men te vaak een

afwachtende houding aan. Heden ten dage stellen met name veel van de grotere bedrijven budget per medewerker ter beschikking om de eigen ontwikkeling mee vorm te geven. Ook daarbij zien we dat te veel medewerkers hier geen of nauwelijks gebruik van maken. Evenzo is men vaak zoekende in het overaanbod van meer van hetzelfde en kan men als medewerker geen echte keuzes maken. Moet je de hand van de medewerker vasthouden? Nee, maar het is wel nodig deze te begeleiden in zijn ontwikkeling om zowel binnen de organisatie als daarbuiten zijn eigen perspectief te kunnen bepalen en waarmaken. We kunnen constateren dat er een tendens is van organisaties om als bedrijf een eigen cao af te sluiten en minder op brancheniveau te acteren. Dat kan zo zijn voordelen hebben, maar het brengt zowel voor de organisatie als voor de medewerkers ook beperkingen met zich mee. Jongeren, met name ook de nieuwe generatie millennials, vragen om andere wijzen van aansturing, rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en ruimte om zich te ontwikkelen. Ze willen, zoals het zich nu laat aanzien, veel minder gebonden zijn. Ik kom hier later in het boek op terug.

We zien ook dat veel organisaties zich bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en tijd en aandacht willen besteden aan zowel *sustainability* als ook duurzame inzetbaarheid. Dit maakt dat de scheiding tussen de afbouw en opbouw van organisaties te groot is. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de afbouw van medewerkers in een organisatie niet altijd synchroon loopt met de benodigde kwaliteit en capaciteit met betrekking tot het opbouwen van producten of diensten, markten en organisatie. De verscheidenheid aan specialismen, zowel voor de opbouw als voor de afbouw, zijn over het algemeen te gescheiden van elkaar en lopen ieder hun eigen race. We zien dat veel organisaties hiermee worstelen en er onvoldoende in slagen om te komen tot een meer

succesvolle coördinatie. Waar midden jaren '80 en '90 van de vorige eeuw het afbouwen van de medewerkers uit een organisatie nog veelal uitbesteed werd aan specialistische bureaus, vaak met een sterke filosofie, zie je dat dit in de loop der jaren steeds meer verschoven is (met name binnen de grotere organisaties) naar het zelf oppakken van de afbouw. Momenteel zie je ook hier en daar weer een ommekeer hierin. Dit heeft in de loop der jaren ook gezorgd voor een enorme groei in interne en externe coaches en consultants. In alle denkbare vormen van dit moment en met een waaier aan specialisaties. Twee Johan Cruijff Arena's naast elkaar zijn nog te klein om alle coaches, van welke discipline dan ook, een plaatsje te geven.

Morgen

Hoewel het onmogelijk is om in de toekomst te kijken en ik niet wil pretenderen volledig te zijn, schets ik hier toch een aantal beschouwingen. Ik doe een greep uit het totale arsenaal aan ontwikkelingen dat op ons afkomt.

Momenteel zien we dat de factor mens en het prijskaartje dat daar aan hangt zoveel als mogelijk wordt weggesaneerd, ook in de branche van outplacement, (loopbaan)coaching en ondersteuning op deze terreinen. Dit met name door meer en meer gebruik te maken van online systemen, zoals e-coaching en e-learning, en niet te vergeten het gebruikmaken van tests en data. Deze trend zal zich zeker voortzetten. Dit betekent een revolutie in het grote aantal migratie-, loopbaan-, mobiliteitscoaches of hoe ze zich ook mogen noemen. Maar het biedt ook kansen voor organisaties en medewerkers om een keuze te hebben tussen de verschillen producten en diensten op dit terrein en de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen. Je zou ook kunnen stellen dat deze tak van sport (de afbouw)

net al vele andere branches volwassen aan het worden is. In toenemende mate zullen alle partijen zich moeten realiseren dat we de medewerkers niet meer aan een touwtje hebben en zij zelf meer en meer bepalen wat zij denken dat goed voor hun is en hoe ze hun perspectief vorm willen geven. Natuurlijk is het perspectief van langer doorwerken geen gemakkelijke voor velen. Medewerkers van boven de 50 of 55 die een kleine tien jaar geleden nog het vooruitzicht hadden om vervroegd met pensioen te gaan, worden nu geconfronteerd met het feit dat we pas met 68 hiervan mogen gaan genieten. De waarden en normen met betrekking tot werk zijn danig aan verandering onderhevig. Dit ook ten aanzien van wel of niet een vast dienstverband, hybride ondernemerschap, ondernemerschap met of zonder personeel en welke vormen we ook nog gaan ontwikkelen.

Ik vind persoonlijk dat contracten voor onbepaalde tijd niet echt meer van deze tijd zijn. Mogen medewerkers dan niet meer 40 jaar bij een werkgever werken? Natuurlijk wel, maar sluit contracten voor een bepaalde tijd (bijvoorbeeld drie of vijf jaar) af. Stel wederzijds eisen aan de kennis, vaardigheden, attitudes en output en hoe deze te bereiken. Heb het hier regelmatig met je mensen over. Momenteel is het een discussie of we het moeten hebben over functies, rollen of wat dan ook. Maar wat recht overeind blijft is dat hoe we het ook noemen we dit dienen te vertalen naar kennis, ambities, attitudes, vaardigheden en verantwoordelijkheden.

De sterk aanwezige 'hokjesgeest' waarin we denken met betrekking tot het ontwikkelen van *sustainability* en duurzame inzetbaarheid zal veel meer tot een vloeiend geheel moeten worden. Werk zal steeds sneller van inhoud en vorm veranderen. Nederlands talent vertrekt eerder naar het buitenland en omgekeerd. Tijdens kerst werd ik in een sterrestaurant bediend door een keur aan buitenlandse medewerkers, die allen een lijst van internationale leer- en werkervaringen achter hun naam hadden

staan. Laten we opleidingen niet alleen afbakenen op het inhoudelijke deel en niet alleen specifiek voor het vak of de branche, maar juist ook kijken hoe we het geleerde in andere vakgebieden en branches kunnen toepassen. Veelal zal de aandacht uitgaan naar het vermogen zich aan te kunnen passen aan andere culturen, stijlen, waarden en normen. Het zijn vaardigheden die niet meer zijn weg te denken in de huidige tijd en ook zeker onmisbaar zullen zijn in de toekomstige tijd. Een tijd waarin medewerkers meer en meer nationaal en internationaal dienen te opereren en het continu aanpassen van het aanbod afgestemd moet zijn op de behoefte van organisatie en individu.

Laten we met elkaar over de grenzen heen kijken en denken. Laten we werken aan een duurzaam perspectief voor zowel de organisatie als de medewerker daarbinnen (in welke juridische vorm hij of zij ook aan deze organisatie verbonden is).



Voorwoord	3
Inleiding	6
Communicatie	20
Ondernemerschap	66
Leiderschap	114
Persoonlijke ontwikkeling	156
Epiloog	200

Communicatie

Es te mich versteijs Als je me verstaat

Het fenomeen van communicatie tolt reeds lang in mijn gedachten rond. Het is een van de zaken die ik de laatste jaren en met name het laatste jaar te veel heb gemist. Wat is communicatie? Wat is het niet? Waarom is het er en waarom is het er soms niet? Vragen waar ik wellicht voorlopig het antwoord op schuldig moet blijven.

Toch ga ik een poging wagen aan de hand van onderstaande tekst. De titel is van een Limburgs carnavalsliedje. De rest van de tekst kwam bij me naar boven toen ik me mentaal aan het voorbereiden was om een groep toe te spreken van Limburgers en mensen die deze taal niet geheel machtig zijn. Hierover nadenkend kwam ik tot de conclusie dat deze tekst heel dicht bij mijn gevoelens omtrent communicatie kwam.

Es te mich versteijs

Als je me verstaat

als wij elkaar verstaan,
als we elkaar begrijpen,
als we elkaar willen begrijpen,
als we begrip voor elkaar hebben over en weer,
als er respect is over en weer,
als je naar me luistert en ik naar jou,
als ik open sta voor jouw ideeën en jij voor de mijne,
als je me kunt aanvoelen en ik jou,
als we in elkaar willen investeren,
als we op één golflengte proberen te komen,
hetgeen niet hoeft te betekenen dat we
het altijd met elkaar eens moeten zijn,

Dan kal ich plat tège dich

Dan praat ik dialect tegen je

Dan kan ik dingen in een
eenvoudige taal tegen je zeggen,
dan kan ik dicht bij je blijven en jij bij mij,
dan spreken we als gelijken met elkaar,
dan vervalt de hiërarchie en status,
dan kan een schouderklop, een hand,
een knipoog, een aai genoeg zijn,
dan kan zelfs het samen er het zwijgen toe
doen een teken zijn van elkaar te verstaan,
een teken van communicatie.

Communiceren kost tijd, maar levert nog meer tijd op

Deze knikker wordt
mooi geïllustreerd
door het verhaal
met de titel:

‘Waarom had
Onze Lieve Heer
geen brommer?’

Hij had natuurlijk een
brommer uit kunnen vinden.
In die tijd hadden ze helmen genoeg.
Het wiel was ook al uitgevonden.
Ze konden staal maken.
De mensen kenden olie.
Dat motortje, dat was zo bedacht.

Zie je het al voor je? Zie je de Heer met zijn discipelen,
met hun helm op, hotsend en botsend over de slechte
wegen rijden? Hij zou geen woord kunnen wisselen
totdat Hij op de juiste plaats van bestemming was
aangekomen.

Nee, Hij was verstandiger. Hij ging te voet en had
de tijd om van alles en nog wat met Zijn discipelen
te bespreken.

Ter plaatse gekomen legde Hij het volk (de mede-
werkers in Zijn organisatie) zaken uit. Hij luisterde
naar al hun vragen en beantwoordde ze vanuit Zijn
hart. Wanneer ze de dag erna weer verder trokken,

vroegen zijn discipelen, zoals je in het Nieuwe Testament kunt lezen, steevast:
'Heer, wat bedoelde U toen U gisteren zei dat...'

En Hij nam de tijd om de zaken nogmaals grondig uit te leggen. Kom daar nog maar eens mee, in deze jachtige tijd. We zouden een voorbeeld aan Hem moeten nemen. Want daar lag Zijn kracht: in het tijd nemen voor de ander en in Zijn bereidheid om met iedereen van gedachten te wisselen.

In het verhaal van 'Waarom had Onze Lieve Heer geen brommer' leg ik uit dat – ook al had Hij dat technisch gekund – Hij hier niet zonder reden voor gekozen heeft. Hij wilde de tijd nemen om zaken uit te leggen, om te discussiëren, met elkaar te vertoeven, een eenheid te worden. En hoewel we uit de geschiedenis weten dat dit op het laatste moment niet geheel lukte, kunnen we er wel uit meenemen dat communicatie nodig is om op één

lijn te komen. Om te begrijpen wat er leeft, wat we met elkaar onder bepaalde zaken verstaan. Dat geldt zowel voor de top van een organisatie, het middenkader als voor de werkvloer. Het is door de hele organisatie heen relevant: zowel horizontaal, diagonaal als verticaal.

Toch nemen we vaak de tijd niet voor goede communicatie. Hoewel er wel degelijk geld uitgegeven wordt aan de interne en externe communicatie van organisaties, wordt het gewenste effect maar zelden gerealiseerd. De nadruk ligt veel te veel op informeren. Medewerkers worden doodgegooid met instructies, beleid, protocollen en ga zo maar door. Het verschil is dat informeren te vaak éénrichtingsverkeer is, terwijl communicatie op zijn minst tweerichtingsverkeer zou moeten zijn.

Wanneer we er desalniettemin in slagen om voor een groot deel met alle lagen in de organisatie te communiceren (en dit ook redelijk beklijft), ga je als verantwoordelijke door de hele organisatie heen ontdekken dat je niet alles meer hoeft uit te leggen. Dat je niet alles meer hoeft te controleren, omdat de medewerkers elkaar gaan aanspreken op zaken. Uiteindelijk kan een organisatie alleen groeien en bloeien als er – buiten structuur, producten, diensten en goede mensen – een cultuur heerst van open communicatie.



Hoe meer structuur en informatie, hoe minder echte communicatie

In de loop van de laatste decennia is de communicatie in organisaties steeds meer vervangen door structuren, processen, procedures en informatie via allerlei onlinekanalen. Hiermee wordt de echte vis-à-vis communicatie tot het minimale teruggebracht. Maar wordt er daarbij niet voorbijgegaan aan het feit dat als de eerste communicatie over zaken heeft plaatsgevonden en men zich gevonden heeft in de visie en doelstellingen, er binnen de organisatie gezocht wordt naar de noodzakelijke informatie om sturing te geven aan het geheel? Het is dan de visie, in combinatie met de communicatie, die houvast geeft. Dat zijn niet de structuren, procedures en stromen informatie.

Een ander voorbeeld. We leven in een tijd, waarin er heel veel gebeurt. Er komt vele malen meer op ons af en het gaat veel sneller dan voorheen. Vanochtend reed ik vanaf mijn appartement naar het werk en passeerde drie bushaltes. Bij de eerste stonden vijf jonge mensen te wachten, bij de tweede drie en bij de derde halte

eentje. Allen, met uitzondering van een, stonden met oortjes in op hun smartphone te kijken. De persoon die niet met een smartphone verbonden was, stond wezenloos voor zich uit te kijken. Komisch om te zien. Waarom hebben we leren praten en schrijven? Waarom leren we vreemde talen? Om te communiceren, schat ik zo in.

We zijn er maar druk mee. Zo druk, dat we de echte mens naast ons niet meer zien staan. Als ik het nieuws mag geloven, begint de jeugd aardig bijziend te worden van al die schermpjes. In de meest eenvoudige vorm kon je met de smartphone nog voornamelijk bellen. In feite was deze vooral om mee te communiceren. Maar tegenwoordig zitten er tig mogelijkheden op om het nieuws te lezen, om te betalen, om producten te bestellen en ga zo maar door. De smartphone is nu ook een belangrijke bron van informatie geworden. En dat kan naar mijn mening ten koste gaan van de aandacht voor echte communicatie.

Om de mens te ontmoeten, moet je toestaan dat hij jou ontmoet

Zouden die negen mensen van de bushokjes van vanochtend nog weten wie er naast hen stond of in de bus zat? Was er enige behoefte om contact met elkaar te hebben? Te communiceren met elkaar of gewoon eventjes goedendag te zeggen? We kunnen dit de zegeningen van de huidige tijd noemen, maar wat ik me afvraag: verliezen we dan toch niet vaak essentiële zaken uit het oog?

Vanaf mijn schooltijd heb ik altijd mensen ontmoet. Op school de leerkrachten en de vriendjes, thuis de klanten van mijn vader en moeder. Op de middelbare school, op mijn werk en zeer zeker ook in het vele verenigingsleven, mijn politieke loopbaan, verdere studies die ik doorlopen heb en natuurlijk vanaf mijn bijna 38ste als consultant en later vanaf mijn 44ste als ondernemer. Tot op de dag van vandaag mag ik nog steeds veel mensen ontmoeten. Het geeft me ook nog steeds veel energie. Maar wat betekent het nu eigenlijk, elkaar ontmoeten? Voor mij is openstaan voor de ander daarin

onmisbaar. Als je het niet wil, hoef je de ander niet te ontmoeten; dan stel je jezelf niet open. Maar de vraag is: wat voegt het dan toe aan je leven? Niet elke ontmoeting leidt automatisch tot een relatie. Dat moet altijd van twee kanten komen. Ik heb het geluk gehad dat heel wat ontmoetingen in mijn leven geleid hebben tot een langdurige relatie. Mijn missie is dan ook altijd geweest om zoveel mogelijk open te staan voor de ander. Heb ik daarin mijn fouten gemaakt? Jazeker. In mijn leven heb ik me, ondanks mijn vermeende mensenkennis, regelmatig vergist in de ander. En ik ben niet altijd in staat geweest om de mensen in mijn directe omgeving voldoende aandacht te geven. Dat zou ik nu hopelijk anders doen. En toch heb ik nooit spijt gehad van mijn openheid in het ontmoeten van de ander. Want om de ander echt te ontmoeten, moet je toestaan dat hij jou ontmoet. Het ontmoeten is en blijft hopelijk nog voor lang een van mijn levensaders.

Houden van

005

Houden van je vak
Houden van je werk
Houden van je organisatie
Houden van je collega's
Houden van je medewerkers
Houden van je klanten
Houden van ...

Het begin van ontwikkelen

Het begin van tevreden en gelukkig zijn

Het begin van de kracht om door te zetten

Het begin van succes!

Voor u gelezen

Onderstaand gedicht van Leo Buscaglia

hoorde ik eens op een klantbijeenkomst.

Het maakte diepe indruk op me.

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en jij begint me adviezen te geven,
dan doe je niet wat ik vraag.

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en jij begint mij te vertellen waarom
ik iets niet zo moet voelen als ik voel,
dan neem je mijn gevoelens niet serieus.

Als ik je vraag naar mij te luisteren
en jij denkt dat jij iets moet doen om
mijn probleem op te lossen,
dan laat je mij in de steek,
hoe vreemd dat ook mag lijken.

Misschien is dat de reden waarom voor sommige mensen bidden werkt, omdat God niets terugzegt en hij geen adviezen geeft en dingen voor je probeert te regelen. Hij luistert alleen maar en vertrouwt erop dat je er zelf wel uit komt.

Dus, alsjeblieft, luister alleen maar naar me en probeer me te begrijpen.

En als je wilt praten, wacht dan even en ik beloof je dat ik op mijn beurt naar jou zal luisteren.

In feite zou elk jaar een jaar van de communicatie moeten zijn!

Een jaar waarin we elkaar aanspreken om zaken gepast op tafel te leggen.

Een jaar waarin we met elkaar over zaken de dialoog opzoeken.

Een jaar waarin we met elkaar investeren in elkaar.

Een jaar waarin we met elkaar luisteren naar elkaar.

Een jaar waarin we met elkaar
ook even niets kunnen zeggen.
Een jaar waarin we met elkaar het
beste uit elkaar naar boven halen.
Een jaar waarin we met elkaar kunnen
genieten van ieders persoonlijke groei.
Een jaar van communicatie met elkaar.

Om samen in communicatie toe te groeien naar
het jaar van samen creëren!

Of ik nog even blij wil zijn?

Soms ontvang je een kaartje dat je vertelt dat de partner van een van je medewerkers een kindje ter wereld heeft gebracht.

Je bent blij verrast, te meer omdat je niet wist dat er iets verwacht werd.

Je wordt nog meer verrast, als je bij de bezichtiging van de kleine te horen krijgt dat jij verantwoordelijk gesteld wordt voor de opvoeding en de daarmee gepaard gaande kosten.

Zo voel ik me vaak als medewerkers, na alles uitgebroed te hebben zonder er ook maar één keer over te communiceren, een 'kant en klaar' product of dienst op tafel leggen en er zonder meer van uitgaan dat ondergetekende garant staat voor de verdere ontwikkelingen en de daarmee samenhangende kosten.

Een ondernemer



Lego

**Leg uw ego neer en ga verder
met bouwen. Veel komt in deze
wereld niet tot stand omdat
ego's tegen elkaar aan botsen.
Denk aan het proces rondom
de huidige Brexit.**

Vandaar deze zeer korte knikker.

Doa geit veul
kal in ein tuut
Er gaan veel
praatjes in een
papieren zak

Deze knikker komt heel dicht
bij het Nederlands spreekwoord
'Praatjes vullen geen gaatjes'.
Vaak wordt er veel gezegd,
zonder dat er daadwerkelijk
iets gezegd wordt. Ikzelf heb
de indruk dat dit verschijnsel
eerder toe- dan afneemt. Daar
komt nog eens bij dat het tempo
waarop de dingen gezegd
worden zo hoog mogelijk moet
liggen (zeker op tv en radio),
want dan zijn we zogenaamd
'van deze tijd'. Veel woorden
gebruiken en dan ook nog eens
op hoog tempo wil niet zeggen
dat je iets gezegd hebt. Wat zou
het dan fijn zijn als je dan ook
werkelijk niets zegt.

De waarde van het om raad vragen

Smart Group heeft in de loop van de afgelopen 25 jaar wel 15.000 tot 20.000 medewerkers van bedrijven gemeten op een 120-tal punten, om zo samen met de medewerker zicht te krijgen op de affiniteit en ontwikkelgebieden van degene in kwestie. De uitkomst van deze meting zegt veel over de situatie 'nu', de mogelijkheden 'morgen', maar zeker ook over de ontwikkeling die iemand 'gisteren' heeft meegekregen. Vaak ontvangt de medewerker deze kijk op zichzelf pas als hij in begeleiding is bij de stap naar ander werk. Je zou wensen dat medewerkers deze kans al gedurende hun loopbaan zouden krijgen of voor zichzelf creëren. Het zou toch een van de instrumenten kunnen zijn die helpen bij de duurzame inzetbaarheid van de medewerker? Of is dit alleen maar een modegril? Maar nu ter zake.

Een van de punten die we meten is in hoeverre iemand affiniteit heeft met om raad vragen. We onderscheiden daarin verschillende categorieën:

- De vraagbaak die nieuwsgierig is en veel wil weten.
- De vraagbaak die lui en slim van aard is, zelf niet echt aan de slag hoeft en toch meters kan maken.
- De persoon die niet snel iets vraagt, omdat hij ervan uitgaat dat hij het zelf moet weten en ervan overtuigd is dat hij het ook weet.
- De persoon die niet snel iets vraagt, omdat hij er zich voor schaamt; hij vindt dat hij het had moeten weten.

Ik wil hier met name stilstaan bij de laatste twee categorieën. Ik stel mensen die in deze categorieën vallen namelijk vaak twee vragen.

Vraag 1: Heeft iemand je weleens een serieuze vraag gesteld met betrekking tot het werk?

Het antwoord is dan vaak: ja.

Vraag 2: En wat deed dat dan met je?

Je ziet de persoon in kwestie dan opfleuren en het gros geeft aan zich gevleid te voelen: dit is het moment om trots te zijn.

Mijn reactie is dan: gun dat een ander ook. Om raad vragen is een vorm van respect tonen naar de ander. Het maakt hem blij en trots en hij gaat anders naar je kijken. Daarnaast scheelt het je natuurlijk ook veel tijd en energie. Van alle tips en aanbevelingen die ik geef, is dit misschien wel de waardevolste. Je ziet mensen vaak hardop denken: zo kan het natuurlijk ook.

Over het vak van organisatieadviseur en het verworden van communicatie in de loop der tijd

In de beginjaren van mijn carrière was het gebruikelijk dat als de klant een mogelijke opdracht voor je had, je startte met een redelijk uitgebreid onderzoek om de echte vragen boven tafel te krijgen en van hieruit ook samen met de klant verder te redeneren en te opereren. Gedurende de onderzoeksperiode leerde je de potentiële opdrachtgever kennen en bouwde je aan de relatie, waarbij communiceren uiteraard essentieel is. Centraal stond voor beiden: begrijpen we elkaar, hebben we het gevoel dat we elkaar echt kunnen helpen, en: beste adviseur, heb ik als klant het gevoel dat je aansluit bij de organisatie en je je vak verstaat? Samen zijn we verantwoordelijk voor een succesvolle samenwerking.

Vandaag de dag kom je dat nog maar sporadisch tegen. In toenemende mate weet de klant wat het probleem is (maar is dat ook echt het probleem?) en of jij daar de beste oplossing voor hebt.

Dit liefst ook nog tegen een concurrerende prijs, want er zijn nog een x-aantal andere partijen uitgenodigd. En of je dan ook binnen een aantal dagen een offerte kunt indienen met daarin opgenomen wanneer je kunt starten, welke zichtbare resultaten je gaat behalen en binnen hoeveel tijd. En wat bijvoorbeeld de malus is als je dat niet realiseert. In toenemende mate zijn organisaties, met name de grotere internationale en zeker ook de overheidsorganen, tuk op tenders. Het probleem wordt geschetst op papier en de adviseur wordt gevraagd hier zo goed mogelijk op aan te sluiten met effectieve oplossingen.

Maar het probleem zit hem juist daar: in het te snel willen oplossen van het probleem. Een voorbeeld: de adviseur vroeg aan zijn potentiële klant, die hem gevraagd had om eens langs te komen, waar hij de klant mee van dienst kon zijn. De klant had nauwelijks zijn vraag goed kunnen uitleggen of de adviseur brandde los in het spuien van allerhande oplossingen. Hij gaf aan dat hij dit varkentje wel kon wassen. De klant was op het juiste adres. Toch had een goede adviseur naar mijn mening juist vragen gesteld, in plaats van direct met oplossingen te komen. Is dit wel de echte vraag, het ware probleem? Zit er misschien nog wel een hele wereld achter?

Brevieren

Opgegroeid vlakbij een grootseminarie was ik vertrouwd met het beeld van brevierende (al lezend wandelende) priesters en priesters in opleiding.

Nu keek ik laatst op een druileri-ge zaterdagmorgen op kantoor naar buiten en zag een viertal jonge mensen achter elkaar aan lopend het kantoor passeren.

Twee ervan gehuld in een donker jack met capuchon en allen met gebogen hoofd, strak kijkend naar hun smartphone.

En ik dacht bij mezelf: zou dat nu het nieuwe brevieren zijn?

Woordgrapje

Waarom hoor je vaak over het fenomeen van non(verbale)-communicatie, maar nooit van pater-communicatie? Zou dat zijn omdat die nonnen vaak zo stilzwijgend zijn en die paters over het algemeen zo goed verbaal kunnen zijn?

Zelfsturing is ondenkbaar zonder communicatie Dat begint al met het proces van visieontwikkeling. Zonder informatie en communicatie is het heel lastig om te komen tot een grondgedachte van wat je zou willen. Maar ook in het toetsen van hoe beelden gaan vallen bij je doelgroep is communicatie onmisbaar. Bij zelfsturing gaat het juist om de uitwisseling: het openstaan voor signalen en deze weer verwerken in je ideeën om zo al werkend tot een meer gedegen visie te komen.

Het verschil tussen communi-
catie en informatie Wat moet
het me opleveren? Communi-
catie dient onder andere op
te leveren: wederzijds begrip
en gemeenschappelijk inzicht.
Informatie dient onder ander
op te leveren: inzicht, data en
richting om (zelf) te sturen. Ruis
kost veel negatieve energie en
ook veel verloren tijd en levert
over het algemeen niets posi-
tiefs op. Het is vaak een signaal
dat er iets aan de hand is.

Uitgangspunten bij communicatie

Waarop dien je te letten bij communicatie?

Stem je boodschap
af op de doelgroep.
Spreek in de taal van de ander.
Werp geen barrières op.
Zorg voor tweerichtingsverkeer.
Geef ruimte voor
andere denkbeelden.
Check wat de ander heeft
begrepen en ermee gaat doen.
Vraag je af of het ook leidt tot
het doel dat je voor ogen had.

Tot slot: deze uitgangspunten
kun je zowel bij live communicatie
als bij digitale communicatie voor
ogen houden.

Een beeld zegt meer dan 1000 woorden

Op het vlak van communicatie is een van de belangrijkste vragen altijd: hoe breng ik zaken zo over dat de ander het begrijpt, daarover enthousiast wordt, er nieuwsgierig naar wordt en wil meedoen om er handen en voeten aan te geven? Je ontkomt er niet aan om de boodschap die je hebt en wilt uitdragen voortdurend uit te zenden naar je medewerkers, leidinggevenden, collega's en andere belanghebbenden. Er zijn allerlei hulpmiddelen die jou hierbij kunnen helpen, zoals:

Sprookje

Een kind kan enorm geboeid worden door het horen of lezen van een sprookje. Dat geldt evenzeer voor volwassenen. Het prikkelt de fantasie en men bedenkt er vaak zelf allerlei beelden bij. Ik gebruik

het vertalen van de visie in sprookjes vaak als hulpmiddel, omdat het aanspreekt en beelden oproept die men niet makkelijk vergeet.

Plaatjes

Wat ook goed werkt, is de boodschap verpakken in plaatjes, foto's of film. Op deze manier spreek je rechtstreeks met beelden tot de ontvanger. Aan de hand van de beelden en jouw verhaal blijven zaken bij de ontvanger directer en veel langer hangen. Het spreekt tot de verbeelding.

Theater

Wanneer je de boodschap verpakt in de vorm van een klein toneel- of theaterstuk bereik je wederom dat de effectiviteit van de communicatie toeneemt.

Je kunt natuurlijk zelf de bovenstaande suggesties naar believen uitbreiden met eigen ideeën. Alleen al het feit dat je er op een ludieke en creatieve manier vorm aan geeft, maakt dat je keihard werkt om de boodschap over de Bühne te krijgen. Hierdoor ben je beter in staat communicatie, motivatie, inspiratie en mobilisatie op gang te brengen. Daarbij is het van belang dat de vorm die je kiest en de wijze waarop je het presenteert dicht bij jezelf zijn, dat je zo authentiek mogelijk blijft.

De tijd dat je alles alleen kon is al lang voorbij

Daarvoor is de wereld te complex geworden. Zaken moeten steeds sneller worden gerealiseerd. We gaan echt geen 200 jaar meer aan een kathedraal bouwen. We hebben vaak zo veel specialistische kennis op velerlei gebieden nodig, dat het onmogelijk is om niet samen te werken met andere kennispartijen.

De investeringen kunnen zodanig groot zijn dat je steeds meer ook andere investeerders nodig hebt. De vele kennis van juridische zaken die nodig is, dwingt je ook op dit soort onderdelen samen te werken met anderen. Voeg daarbij de internationale aspecten, de cultuur en mentaliteitsverschillen, met daaraan gekoppeld de ondernemers- en managementstijlen en we beginnen een beeld te krijgen van wat op ons af komt.



Als je niets te brengen hebt, waarom zou de ander je dan iets geven?

Als je geen kennis hebt waarmee je toegevoegde waarde levert aan het samenwerkingsverband, bijvoorbeeld de kennis van het te ontwikkelen product of de dienst, de markt, of het kapitaal niet hebt om op die manier te ondersteunen, waarom zou jouw samenwerkingspartner dan zijn of haar kennis inbrengen?

Samenwerken is delen

Wanneer om welke reden dan ook zaken niet met elkaar gedeeld kunnen worden, is dat in feite al de dood in de pot. Van begin af aan moet er duidelijkheid geschapen worden over wat je met elkaar kunt delen en wat niet. En stel, je kunt bepaalde zaken nog niet delen, spreek dan met elkaar af op welke termijn dat dan wel zou kunnen.

Gelijkwaardigheid is de basis van samenwerking Of het nu gaat om grote of heel kleine samenwerkingsverbanden, in de praktijk draait het volgens mij altijd om gelijkwaardigheid. Die hoeft er niet per se vanaf dag één te zijn, maar dan is het juist de kunst om het te creëren met elkaar.

Samenwerken is balanceren op het slappe koord Bedenk wel dat je niet alleen staat op het koord: als jij naar links gaat heeft dat invloed op het evenwicht van de anderen op het koord en omgekeerd. Daarbij moet je er ook nog rekening mee houden dat het vaak niet één koord is waarop je danst, maar meerdere waarop je aan het werk moet met elkaar.

Het verschil in communicatie tussen de wereldgozer en de mierenneuker

De wereldgozer neemt je mee in zijn denken en laat je door zijn bril de wereld zien. Hij nodigt je uit om daaraan toe te voegen, met hem mee te denken en op alle fronten innovatief en creatief te zijn, om zo samen de wereld te veroveren.

De mierenneuker giet alles vanaf het eerste moment in procedures en regels. Hij is alleen geïnteresseerd in het beheersen van zaken.

Hij vervangt oude regels door nieuwe, waardoor hij nog meer grip heeft op het proces. Hij is bang voor de communicatie, voor de confrontatie, de uitdaging, de creativiteit en de innovatie.

Wat te denken van het tijdperk dat het ene kabinet na het andere (onder meer dat van premier Rutte) meer dan 1000 wetten heeft geproduceerd onder het mom van het verminderen van het aantal wetten en regels? Wie staan er nu aan het roer? De wereldgozers of de mierenneukers?

**Als het idealisme
groter is dan het
realisme, ligt het
'uit elkaar gaan'
op de loer**

Dit verschijnsel heb ik veel mogen zien, met name ook bij startende partners of beginnende samenwerkingsverbanden. Vaak vindt men elkaar op de inhoud. Maar er is ook nog zoets als ambities en het vermogen of onvermogen om samen te werken. Om nog maar niet te spreken over ego's. Je komt het tegen in het bedrijfsleven, de overheid, het onderwijs, de zorg, waar dan ook. En wat dacht je van de politiek? Ook in mijn carrière ben ik er niet ongeschonden vanaf gekomen op dit vlak. Het is en blijft een continu aandachtspunt en ook een punt van zelfreflectie. Al is dat jammer genoeg vaak pas achteraf.

Ondernemerschap

Ondernemen: bevlieging versus bevlogenheid

Het ware ondernemen is veel meer dan een bevlieging. Het gaat om 'vallen en met name weer opstaan'. Het heeft te maken met kennis hebben van je markt, je huidige en toekomstige klanten leren kennen. Maar ook met het alles afweten van je product of dienst, het weten hoe je dat op de markt moet zetten en er een goed verhaal bij hebben. Het gaat om doorzetten, leren je verlies te pakken en jezelf verbeteren om dat voor de toekomst te voorkomen. Het gaat om waarmaken wat je beloofd hebt en er heel veel, zo niet alles, voor over hebben om je doelen te bereiken. Er financieel en administratief geen janboel van maken. En ook weten waar je grens ligt, waar je ja of nee tegen moet zeggen. En tot slot: de samenwerking met anderen niet schuwen.

De drijfveer om tot de meer succesvolle ondernemers te behoren zal gepaard moeten gaan met het hebben van de juiste kennis, vaardigheden en attitudes. Die combinatie maakt het mogelijk de competitie aan te gaan, met mensen in je directe omgeving, maar ook in toenemende mate wereldwijd. Het wordt er misschien niet makkelijker op, maar wel interessanter en uitdagender.



**Een dag zonder idee of
iets geleerd te hebben
is een verloren dag**

Deze knikker is er een uit de beginperiode van mijn consultancy-vak. Elke dag stond ik weer voor nieuwe uitdagingen. Altijd weer kijken hoe van ideeën ook weer maatwerk te maken. Steeds weer op zoek naar nieuwe of vernieuwende oplossingen. Je lol halen uit het ontdekken van en vormgeven aan zaken.

Toen ik in 1990 samen met mijn partner met Smart Group startte, was het een van onze leidmotieven. Goed willen zijn, liefst de beste, steeds weer op zoek naar nieuwe wegen of het verbeteren van het bestaande. En nu, op mijn 73ste, kan ik nog steeds vreugde ondervinden bij het verdiepen en verbreden van mijn vak als consultant.

Als je het hebt over drijfveren, denk dan na of het voor jou een last betreft of een verlichting

Het woord 'drijfveren' bestaat uit twee woorden: drijven en veren. Het woord drijven doet mij denken aan 'het lichter zijn dan water'. Het woord 'veren' zegt me dat het zwaarder is dan de lucht, maar op zo'n manier dat het wel nog op de wind, of anders gezegd: de flow, kan drijven. Het woord suggereert in ieder geval lichtheid. Maar is dat ook wel zo? Uit eigen ervaring kan ik stellen dat mijn drijfveren aan de ene kant werken als een motor, maar aan de andere kant ook net zo goed een remblok kunnen voorstellen. De vraag is: ken ik mijn drijfveren en welke zijn dat dan? Waar komen ze vandaan? Wat doen ze met me? Heb ik er voordelen van of ook nadelen? Drijfveren hebben mij altijd beziggehouden. Bij alle ontmoetingen waar dan ook met mensen, kom ik het fenomeen tegen van wat mensen nu wel of niet drijft. Wanneer ik zelf kijk naar mijn eigen drijfveren en waar die vandaan komen, ontdek ik een rode draad.

Als jongste van een groot gezin, en nogal klein van stuk, leer je al snel dat je moet knokken voor zaken die je zelf graag wil, om niet al bij voorbaat het onderspit te delven. Als kind reeds dol op friet, was het dus zaak de kom zo snel mogelijk naar je toe te trekken en op te scheppen. Niet veel later leerde ik dat als je er spettertjes spuug overheen 'sproeide', het je enige oorvijgen opleverde, maar dan had je wel de kom met friet ter beschikking. En ook buiten de keuken moest ik enige slimheid aan de dag leggen. Dat had ik bijvoorbeeld nodig als ik mijn jasje moest ophangen in de werkplaats van mijn vader (een kleermakerij). Ik kon met geen mogelijkheid bij de kapstok, maar de bezem waarmee de vloer, die vol lag met snippers stof en draden, constant aangeveegd moest worden, kwam mij uitstekend van pas. Met behulp van die bezem kon ik mijn jasje wel op de kapstok hangen.

Naast die kapstok hing een tekening, die nu zo'n kleine 100 jaar oud zal zijn. Hij maakte veel indruk op me. Ik wist niet wat het betekende: ik koop á contant! En: ik koop op crediet! Maar wat ik wel zag was dat als je contant betaalde je geen zorgen had en er welvarend uitzag. Als je echter alles op krediet betaalde, ging je er sjofel uitzien en had je veel zorgen. Populair vertaald: het wel of niet hebben van geld scheelt een slok op een borrel. Tot op de dag van vandaag zit dat beeld dat ik als kind daar opdeed, diep in mijn geest verankerd. Het is een van mijn belangrijke drijfveren gebleven. Hoe heet dat in de slogans van de banken van vandaag de dag? Oh ja! Geld lenen kost geld.

De waarde van onafhankelijkheid

Mijn vader, die als kleermaker tot in de verre omtrek bekendstond om zijn vakmanschap, liet mij zien dat het goed zijn in een vak een factor van betekenis is. Ik leerde toen echter ook al snel dat, als je niet bij de tijd blijft (in dit geval de komst van de confectie), er bijna niemand meer voor dat vakmanschap wilde betalen. Dan loop je dus de kans je jas vroegtijdig aan de kapstok te moeten hangen. Mijn boek 'Dansen op het ritme van de tijd' vindt zijn wortels in dat deel van mijn geschiedenis en de lessen daaruit, die ik op vrij jonge leeftijd thuis onbewust meekreeg.

Mijn moeder zette me op jongere leeftijd ertoe aan om bepaalde literatuur te lezen. Zoals bijvoorbeeld het boek 'Sjengske', handelend over kleine Jantje, die in het Maastrichtse kinderarbeid moest verrichten. Of het boek 'De Mijn' van Emile Zola. Literatuur die de schrijnende misstanden aan de kaak stelde van de werkende klasse ten opzichte van het kapitaal, van de ongelijkheid. Van afhankelijkheid versus onafhankelijkheid. Terugkijkend heeft het me er onder andere toe aangezet het boek 'De waarde van onafhankelijkheid' te schrijven. Daarnaast heeft het onbewust ook diep in mij de drijfveer ontwikkeld om te strijden voor een meer sociale en economische balans. Hoe moeilijk we het soms thuis ook hadden, velen deden niet vergeefs een beroep op mijn moeder om onder-

steuning op diverse terreinen. Ook al kon dat vaak in financiële zin in feite niet. Het heeft me gevoed in het feit dat ik op jonge leeftijd reeds in diverse bestuursfuncties zat en ik knokte voor die sociale balans bij mijn eerste werkgevers, op welk terrein dan ook. Op mijn 28ste kwam ik in de politiek terecht en ik ben daar 16 jaar in actief geweest. In feite heb ik me mijn hele werkzame leven als adviseur in dienst gesteld van het creëren van perspectief voor organisaties, maar zeer zeker ook voor de medewerkers en met name zij die uit de boot dreigden te vallen. Tot op de dag van vandaag is de waarde van onafhankelijkheid een heel belangrijke drijfveer voor me.

In hoeverre zijn jouw drijfveren in de mode

Als ik zo om me heen kijk, zie ik dat ieder mens zijn of haar eigen drijfveren heeft. De een wil een goede vakman of -vrouw worden op een specialistisch gebied, de ander is meer generalistisch. De een wil sturing geven aan zaken en daar ook verantwoordelijkheid voor dragen en weer anderen streven naar macht of zijn gedreven door status en geld.

Toch zie ik ook dat drijfveren beïnvloed worden door het tijdsbeeld, dat ze 'aan mode onderhevig' kunnen zijn. Waarden en normen kunnen per generatie sterk verschillen, afhankelijk van de economische en sociale situatie en de mogelijkheden op dat gebied. Zo knokte de generatie van mijn ouders ervoor dat hun kinderen het beter zouden hebben dan zichzelf. Als babyboomer (protestgeneratie) ben ik opgegroeid met het idee om zover mogelijk te komen. Onze generatie mocht en kon meer studeren dan die van mijn ouders. Toch volgde er van de 100 kinderen in de parochie niet één in eerste instantie een universitaire studie.

Toch is het ook deze generatie geweest die, zodra ze doorkreeg dat het economisch echt beter ging, ernaar streefde om het op diverse vlakken beter te krijgen dan hun ouders. Een eigen huis, auto,

op vakantie gaan (later meerdere keren per jaar) en het summum: zo vroeg mogelijk met pensioen (denk aan het pré-pensioen en de VUT) – er werd voor dit soort zaken hard gewerkt, zeker de eerste jaren. Maar met de economische groei, groeide ook wel het misbruik van veel zogenaamde 'rechten'. Onderdeel uitmakend van deze generatie ben ik me er terdege van bewust dat ik medeverantwoordelijk ben voor normen die te drastisch en niet ten goede veranderd zijn. Door steeds de voorkeur te geven aan economische belangen en de zogenaamde vooruitgang, heb ik ook bijgedragen aan de teloorgang van de natuur en in brede zin het klimaat.

De daaropvolgende is generatie X (geboren tussen 1956 en 1970), in de volksmond ook wel de generatie nix of de verloren generatie genoemd. Deze generatie werd vaak gelijk al na het afstuderen geconfronteerd met een enorme werkloosheid en kon zeer moeizaam en vaak slechts ver onder hun niveau aan werk komen. Met als dieptepunt de werkloosheid in 1984 met meer dan 800.000 fulltime werklozen op een populatie van 5.500.000 werknemers. Dit is ook de periode waarin vaste banen onder druk komen te staan en het flexwerken zijn intrede doet. Vrouwen gaan meer en meer participeren op de arbeidsmarkt. Deeltijdbanen worden in het leven geroepen. Het resultaat hiervan kunnen we heden ten dage in verschillende beroepen zien en het is niet allemaal even positief. Maar wat we niet moeten vergeten, is dat deze generatie aardig aan het roer staat in onze maatschappij en dat zij – ondanks het verschil in levenswaarden en-normen waar zij mee is opgegroeid – toch een weg in de jungle van het leven heeft gevonden.

De daaropvolgende generatie is de pragmatische generatie (ook wel patatgeneratie genoemd) en daarna volgt de genera-

tie Y, geboren tussen circa 1985 en 2001 en ook wel millennials genoemd. Zelf hanteer ik het geboortjaar 1984 als start van deze generatie, omdat mijn zoon toen geboren is. Vanuit mijn werk en ook privé mag ik me aardig in deze generatie verdiepen. Deze generatie is hoger opgeleid dan welke generatie ervoor ook. Ze genieten op hun beurt veel meer van zaken waar wij niet van hadden durven dromen: hun handelen is van dorps tot steeds meer mondiaal geworden.

Het idee van het hebben van een vaste baan tot aan je dood (dat in generatie X een behoorlijke knauw heeft gekregen) staat in generatie Y helemaal op de tocht. Werk moet op de eerste plaats leuk zijn. Grenzen vervagen, zaken gaan steeds sneller. Men wil veel tegelijkertijd en men wil erbij horen. De sociale druk kan heel hoog worden. Daarnaast is er de druk om te presteren, het beiden willen werken en daarnaast nog (in de meeste gevallen) de keuze voor kinderen. En als ze er zijn, worden opa en oma ingeschakeld of de crèche. Ze zijn er maar druk mee.

Uit het onderzoek dat ik nu aan het doen ben met betrekking tot de medewerkers van deze generatie, kom ik tot de eerste volgende opsomming:

- a. Men gaat primair uit van een innerlijke motivatie.
Het gemotiveerd worden van buitenaf staat laag op het verlanglijstje.
- b. Men laat reeds vanaf de start een behoorlijke aspiratie zien voor de toekomst.
- c. Men blaakt ogenschijnlijk van het zelfvertrouwen in eigen kunnen.
- d. De eigen doelen kunnen aardig vooropgesteld worden.
- e. Heel frappant is het feit dat ik mag waarnemen dat men daarvoor de

eigen normen deels inwisselt voor de normen van de ander.

Dat levert dan ook vaak een behoorlijke druk op.

- f. Dat brengt dan weer met zich mee dat het oordeel van de ander voor hun vaak belangrijker is dan hun eigen oordeel en dat zorgt dan weer voor afhankelijk gedrag.
- g. En wanneer we dan meten hoe goed ze zichzelf kennen, dan blijkt vaak dat men ook klein en onzeker kan zijn.
- d. Bij bijna allen is er de roep om ondersteund te worden: niet coachend of directief, maar ondersteund op weg naar meer ruimte en vakmanschap of te wel delegatie.

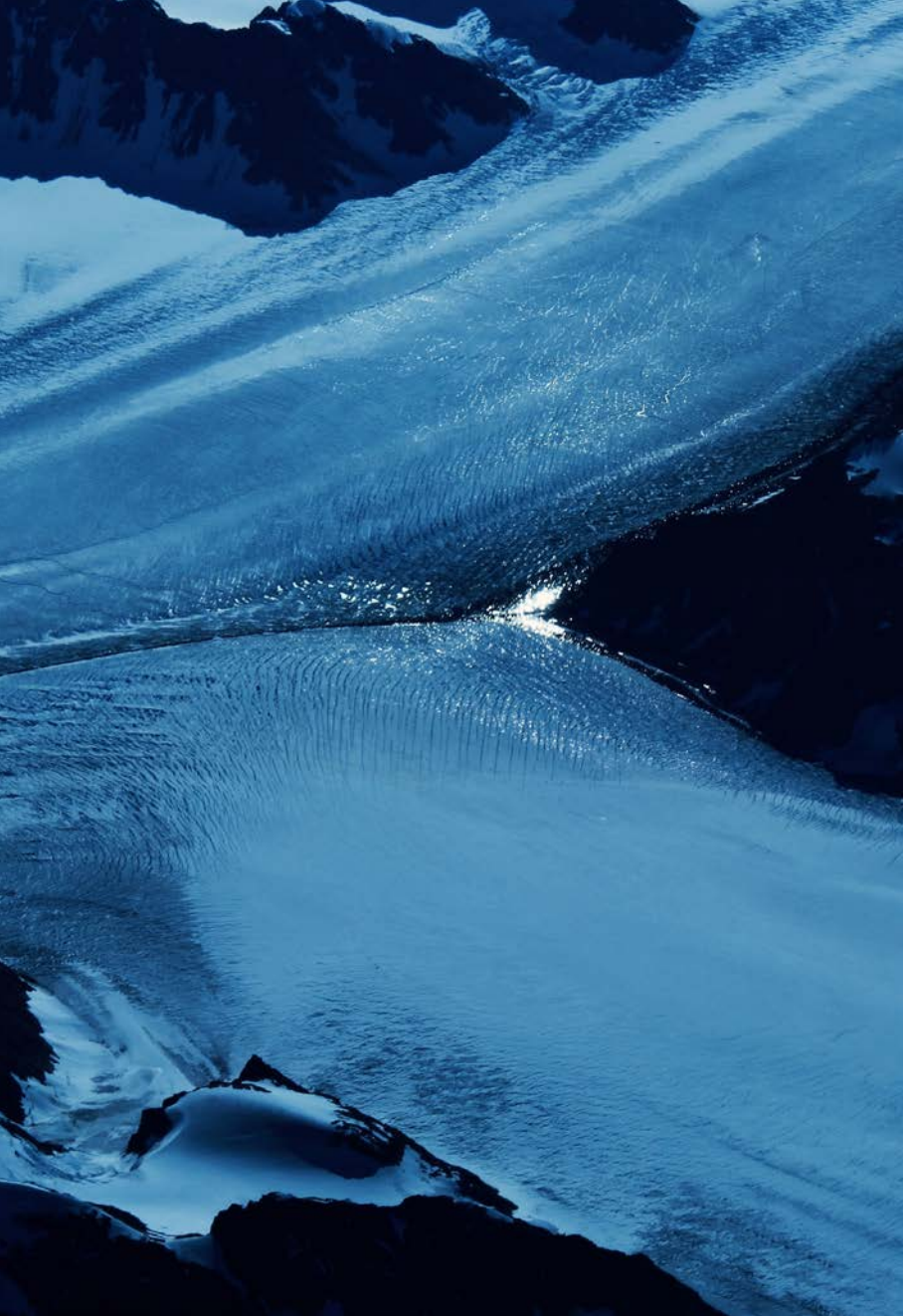
Natuurlijk is bovenstaande geen wet van Meden en Perzen zoals ik het hierboven aangeef, want ik kom ook andere patronen tegen, maar een eerste beeld laat mij zien dat onder de huid van schoonheid, snelheid, diversiteit, volwassenheid en noem maar op, deze generatie ook kwetsbaar is en onze steun nodig heeft. Geef hen de aandacht en ruimte die ze verdienen.

En is het niet voor elke generatie weer opnieuw: ik wil er toe-doen, maar dan wel een beetje op mijn manier? Misschien klinkt het raar, maar ik merk dat, als we met elkaar te maken krijgen, de millennial en ik elkaar heel erg graag mogen.

Is het hebben van drijfveren voldoende om ook je streefdoelen te bereiken?

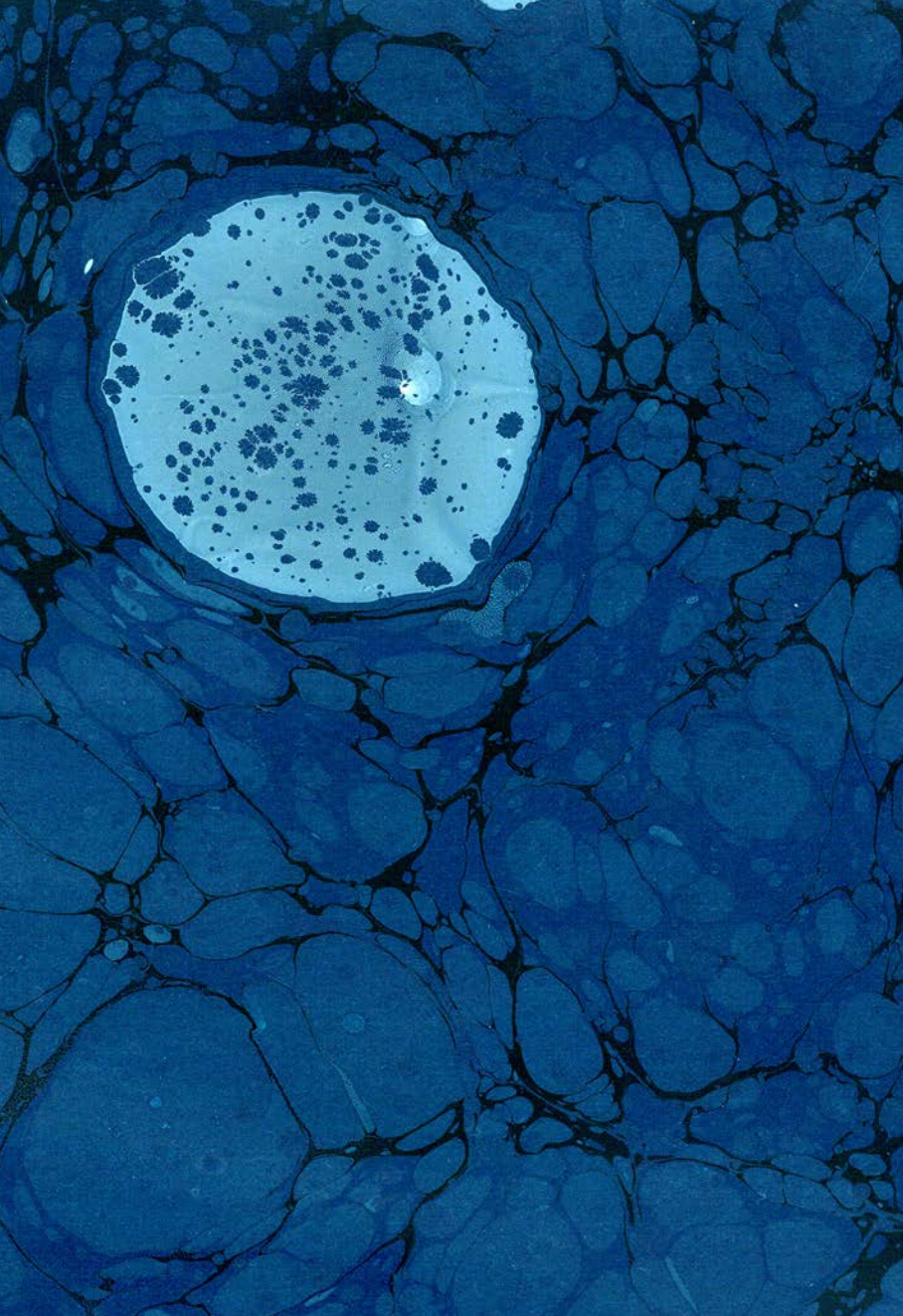
Nee, het hebben van drijfveren is niet voldoende. Je moet ook over de nodige talenten beschikken. Als je die in onvoldoende mate bezit, is dat in elk geval een handicap. Mijn ambitie om zo ver mogelijk te komen in het dorpsvoetbal was er. De drijfveren om dat te bereiken waren er gedeeltelijk: ik had er niet alles voor over, er waren nog meer mooie dingen om te doen. Maar bovenal ontbraken de benodigde kwaliteiten grotendeels om echt een goede te worden. Ze denken nu, 50 jaar na dato, nog steeds na over hoe ik bepaalde passes bedoeld heb. Toch heb ik het als hobby tot mijn 42ste met veel plezier mogen doen.

Uiteindelijk heeft het halen van je doelen alles te maken met een combinatie van ambities, competenties of talenten, het vermogen van droom tot visie te komen, durf en het vermogen tot actie over te kunnen gaan. Daarnaast heb je anticiperend vermogen nodig om je aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden, doorzettingsvermogen om tegenslagen te kunnen verwerken en sociale competenties om samen te werken en anderen mee te krijgen. Het vergt uiteindelijk een heel proces van groei en persoonlijke ontwikkeling.



Ondernemen is onafhankelijk zijn in afhankelijkheid

In mijn carrière heb ik er niet altijd voor gekozen om als riet mee te buigen met de wind. Integendeel, zou ik willen zeggen. Want er is maar één vis die altijd met de stroom meegaat en dat is een dode. Als ondernemer of consultant moet je ervoor zorgen dat de klant niet afhankelijk van je is. Aan de andere kant moet je er ook voor waken dat jij niet afhankelijk wordt van de klant. De klant is dan wel koning, maar geen keizer. En elk koninkrijk en keizerrijk heeft zijn grenzen. Als ondernemer moet je ook je grenzen durven stellen. Vaak liggen die op het ethische vlak. Denk aan procurement-afdelingen die de prijzen zodanig proberen te drukken dat de kwaliteit in het geding komt. En als je over je grenzen heen laat gaan, wie ben je dan nog? Zo lang als ik ondernemer ben, heb ik met dit fenomeen te maken. Het is ook de generatie die zich veel meer zelfstandig opstelde, meer onafhankelijk opereerde, bestaande waarden zoals het instituut huwelijk, geloof en noem maar op, kwamen nog meer drastisch onder druk te staan en werden vervangen door tal van andere samenlevingsvormen bijvoorbeeld.



Kwaliteit wint altijd

In de straat waar ik als jongetje woonde, waren vijf slagers. Dat is nu ondenkbaar, want er zijn geen vijf slagers meer op 30.000 mensen. Een van die slagers was een Belg en hij woonde recht tegenover mijn ouders, die een kleermakerij en manufacturenzaak hadden. Ook toen ze verhuisden naar het huis waar ik geboren ben, moest ik regelmatig naar die slager. Als manneke van zes of zeven, dat net kon lezen, was ik enorm onder de indruk van de in mijn ogen enorme koelkast, waarop met grote letters stond:

Kwaliteit wint altijd.

In mijn hele verdere leven is dit een van mijn motto's geweest.

Wat de moeite waard is, is ook echt heel wat moeite waard

Je hoort vaak zeggen: 'dat is de moeite waard'. Dat geldt voor veel dingen in het leven. Niet alles is voor eenieder evenveel waard. Maar als je echt iets de moeite waard vindt, ben je ook bereid om die moeite te doen die nodig is om het waar te maken. Ben je niet bereid om er veel moeite in te steken, stel jezelf dan de vraag of je het wel echt de moeite waard vindt.

Als je niemand kent, heb je ook nooit een kruiwagen Als je niet investeert in het leggen van contacten en relaties, zeker ook op hoger niveau, dan ontnemen je jezelf de kans dat iemand ooit als een kruiwagen voor jou kan dienen. Of, dat iemand ooit een deur voor je kan openen en een goed woord voor je kan doen. Bedenk: het hebben van de goede kennissen kan net zo belangrijk zijn als het hebben van kennis

De lange adem wint het van het korte gehijg Als ondernemer moet je het meestal hebben van doorzetten, tegenslagen kunnen verwerken, kunnen deblokkeren en weer met volle kracht vooruitgaan. Je moet continu rekening kunnen houden met anderen, zonder je zelfstandigheid te verliezen. Het is vaak een niet-aflatend proces. Het komt maar zelden voor dat je in een klap de pot met goud vindt. Nee, vaak is een lange adem nodig.

**Alleen een dode
vis gaat met de
stroom mee!**

Waarom zien we dan toch zo veel mensen om ons heen die het liefst maar met de stroom mee willen gaan? Denken ze dan dat ze veilig zijn? Het maakt vissen juist zo levendig als ze heen en weer, van links naar rechts, door het water flitsen op zoek naar voedsel. Stil kunnen liggen bij gevaar, of zich juist verbinden aan een hele school om minder als individu op te vallen. Het is tenslotte juist de dode vis die altijd met de stroom meegaat.

Waarom zou je hiervoor kiezen?

De ambitie van de ondernemer is groter dan zijn eigen kunnen

Met deze knikker doel ik met name op de ondernemer met personeel. Om zijn dromen waar te maken heeft hij graag medewerkers om zich heen, in welke vorm dan ook. Soms zijn het specialisten op aspecten waar hij zelf tekortkomt. Soms zijn het een paar handen om het werk samen aan te kunnen. Het is de ambitie die hem drijft en het zijn de mensen om hem heen die eraan werken om zijn ambities mede te realiseren.

Ondernemen is het realiseren van je eigen bluf

Een oud gezegde luidt: als
je alles wist, kwam je met
een kwartje de wereld rond.
De ondernemer weet niet alles,
kan niet alles, maar wil het
vaak wel. Daarom is hij
ondernemer geworden en
hij weet dat hij daarvoor juist
ook anderen nodig heeft.

**Een ondernemer
staat vaak stil waar
anderen gas geven,
en geeft gas waar
anderen stil staan**

**Is dat niet juist het
onderscheidende?**

**De echte ondernemer
wil onder alle
omstandigheden zijn
eigen broek ophouden**

Hij wil onafhankelijk zijn.
Hij wil zijn hand niet ophouden.
Hij wil presteren, zijn ambities
en doelen realiseren.
Hij wil iets van zichzelf nalaten.

Ondernemen is zekerheid creëren uit onzekerheid

De echte zekerheid zit in jou, de ondernemer (in spe). Je weet wat je zou willen neerzetten op de markt, hoe je product, dienst of aanpak zich onderscheidt van je concurrenten. Je weet hoe je het gaat organiseren en voor elkaar gaat krijgen en ook hoe je de strijd aan gaat met alle andere business die er op de markt is. Want jij weet als geen ander dat elke euro maar één keer kan worden uitgegeven, en daar wil jij een deel van. Vaak is de realiteit anders dan het ideaal. Je hebt niet alle wijsheid in pacht. Je hebt niet het vele geld om professionals in te huren, dure campagnes te laten ontwikkelen en de markt te veroveren. Maar je hebt vertrouwen in wat je kunt. Je wilt je laten helpen via je netwerk om veel gesprekken te mogen houden om je visie aan te scherpen, relaties te leggen, te leren, te vallen en weer verder te gaan. Je droom achterna, maar wel zo realistisch mogelijk. Je weet dat je familie achter je staat, en je gaat op zoek naar je eerste klant. Je bent een doorzetter, weet niet van ophouden en steekt er veel ambitie, tijd en energie in en: je doet het. Ik zie de lach al op je gezicht bij de eerste klanten en successen. Je voelt je vrij en mag zelf bepalen. En ik denk bij mezelf: je hebt nog nooit zo hard gewerkt, je bent nog nooit zo weinig thuis geweest, maar ik zie aan je: je bent ook nog nooit zo trots geweest.



De klant is je beste samenwerkingspartner

In toenemende mate kunnen we waarnemen dat klant en leverancier steeds meer met elkaar optrekken. Dat beiden hun verantwoordelijkheid nemen en zich samen verantwoordelijk voelen om tot de gewenste resultaten te komen, met respect voor elkaar en elkaars inbreng en kennis. Tegelijkertijd kunnen we ook constateren dat in de 'tenderwereld' waarin we terecht zijn gekomen, het vaak gewoon gaat om het bedingen van de laagste prijs.

Het motto 'wie betaalt, bepaalt' geldt dan nog steeds. Toch zullen ondernemingen er steeds meer aan moeten wennen dat – door de diversiteit en de grootte van de op te lossen problematieken en de snelheid waarmee dit moet geschieden – niemand eraan ontkomt om van samenwerken een vak, of beter nog: een kunst te maken, zowel nationaal als internationaal.



Pinksteren:

ondernemersdag

Sinds kort heeft MKB-Nederland een 'dag van de ondernemer' in het leven geroepen. Zeer terecht, vind ik, maar lange tijd was een dergelijke dag er niet. Zelf heb ik Pinksteren altijd als de ondernemersdag van het jaar gezien.

Zo'n kleine 2000 jaar geleden hadden de discipelen zich opgesloten in een groot huis. Ramen geblinddeerd, deuren dicht. Zo kon niemand naar buiten en naar buiten kijken en andersom. Men wist het even niet meer, men zag het even niet meer zitten. Hun leider was er niet meer, wat te doen? Onze Lieve Heer dacht: 'Wat is er aan de hand, ze hebben toch een visie meegekregen, ze geloofden er toch heilig in?' En hij verscheen in de gedaante van vurige tongen, dit om aan te geven dat hij ook een beetje boos was. Hij vroeg aan zijn discipelen: 'Waarom zitten jullie binnen?' En ze antwoordden dat ze bang waren om opgepakt te worden. Hij vroeg aan zijn discipelen: 'Hebben jullie dan geen geloof meer in onze boodschap?' 'Ja, maar...', en er viel een stilte. Hij zei: 'Ga naar buiten en verkondig overal,

aan eenieder die het maar horen wil, onze visie.'
En de discipelen antwoordden: 'Hier kunnen we
het niet doen want dan pakken ze ons op en
daarbuiten verstaat niemand ons, want we spre-
ken geen vreemde talen.'

En Onze Lieve Heer sprak tot hen: 'Ga naar
buiten, vertel onze visie. Spreek met de taal van
je hart, want dat verstaat eenieder, men zal zijn
best doen om het te vertalen.' En gesterkt door
zijn woorden ging men naar buiten:

- men vestigde het hoofdkantoor in Rome,
het middelpunt van de toenmalige wereld
- men waaide uit naar alle windrichtingen
en vestigde 'franchiseondernemingen',
gebaseerd op eenzelfde filosofie
- nieuwe discipelen werden opgeleid, die op hun
beurt weer nieuwe discipelen opleidden en
nieuwe vestigingen uit de grond trokken
- en binnen 20 jaar bouwde men een wereld-
imperium, waar de toenmalige machthebbers
het 'Romeins' benauwd van kregen.

Wauw:

- wat een ondernemerschap
- wat een durf
- wat een marketing

Als je denkt dat je de meet **gepasseerd** bent, heb je geen zin meer de wedstrijd uit te lopen

Ooit heb ik deze knikker bedacht voor managers en medewerkers. Het geldt ook voor de ondernemer: startend of arrivé. Toch is er natuurlijk wel een groot verschil. Wanneer de medewerker er zo over denkt, zijn over het algemeen de gevolgen te overzien. Maar wanneer de ondernemer met personeel er zo over denkt, dan kunnen de gevolgen dramatisch zijn. Alle familiebedrijven die reeds in de vierde of vijfde generatie voortbestaan, zijn nooit ook maar op de gedachte gekomen om zo te redeneren.

Zij werken in feite altijd voor morgen door de dingen vandaag goed te doen. Zij willen iets nalaten waar anderen op voort kunnen borduren. Om me heen kijkend zie ik gelukkig nog tal van ondernemingen, ondernemers, managers en medewerkers die pas echt 'stoppen', als ze de meet ook echt gepasseerd zijn en dan nog snel op hun klokje kijken of ze ook binnen de tijd zijn.

Een businessplan is nooit **meer waard** dan de verantwoordelijke die het waar moet maken

Zo lang ik met businessplannen te maken heb gehad, heb ik me ook verwonderd over de wijze waarop ze tot stand kwamen. In groeiperiodes werd er vroeger (maar ook nu en morgen zal het niet anders zijn) te vaak uitgegaan van de gewenste groei. Ik hoorde deze week jonge ondernemers, die het goed doen, getallen noemen van 30% en meer. Och, ik heb ze ook gekend, die jaren. Je hebt een goed product en dienst, de markt zit mee en de club werkt zich de blubber.

Maar in welke tak van sport je ook zit, groei is noch vanzelfsprekend, noch voor de eeuwigheid. Het zijn de verantwoordelijken die aan het roer staan die moeten waarmaken wat ze aan zichzelf en aan anderen beloven. Dat betekent dat, ook al heb je strategieplannen op de langere termijn, dan nog zal je er met je team elke dag aan dienen te werken. Het ligt in principe niet aan de markt, de concurrentie of wie of wat dan ook. Het ligt eraan hoe de verantwoordelijke, samen met anderen in het team om hem heen, hier voortdurend op stuurt.

De snelheid van ombouwen bepaalt het succes van de onderneming

In wezen is dit de kern van de Smartfilosofie. De lessen die ik heb mogen leren uit het verleden en die mij tot deze knikker brachten, zijn tot op de dag van vandaag nog volledig intact. Nu wilde het geval dat mijn vader, die ik nog steeds zeer hoog heb zitten als het over topkwaliteit gaat, niet mee ging in de nieuwe ontwikkelingen. In die tijd bleven de mijnen tot het allerlaatste moment open, totdat minister Den Uyl de stekker eruit trok. In de confectie-, textiel-, leer- en scheepsbouwindustrie zag je hetzelfde: doorgaan tot het niet meer kon. Een aantal gooiden het over een andere boeg en konden het daardoor langer redden. Denk aan DSM bijvoorbeeld, reeds veel langere tijd bezig met andere takken van sport.

Vandaag de dag zie ik nog steeds dat allerlei organisaties er veel te lang over doen om zaken om te bouwen. En dan heb ik het niet alleen over de kleine of middelgrote MKB-bedrijven, maar ook over de zeer grote organisaties, waar we met elkaar tegenop kijken. Ze zijn bang om versneld af te bouwen en nieuwe wegen in te slaan

en blijven te lang worstelen in een proces van meer met minder. De traagheid waarmee de ombouw plaatsvindt leidt dan soms tot desastreuze gevolgen voor het overleven van de organisatie. Stiekem hoopt men dan dat het wel weer zal aantrekken, dat de gouden tijden weer terugkomen. Maar de geschiedenis heeft ons geleerd dat dit niet het geval zal zijn. Ombouwen: je moet er dagelijks mee bezig zijn.

Kansen liggen op straat, maar om ze op te rapen moet je wel bukken

Je hoort wel eens zeggen dat de kansen op straat liggen en ook ik ben daarvan overtuigd.

Maar je moet ze wel zien,
en om ze zien moet je weten (kennis hebben van),
en om te weten moet je investeren,
en om te investeren moet je prioriteren,
en om te prioriteren moet je weten wat je wil,

en om te weten wat je wil moet je
ook weten wat je niet wil of kan,
en om te weten wat je niet wil of
kan moet je uitproberen,
en om uit te proberen moet je op ontdekkingsreis,
en om op ontdekkingsreis te gaan
moet je uit je stoel komen,
en is dat niet het begin van...

**Als je niet wordt aan-
gesproken op zaken,
word je er op termijn
op afgerekend**

We kennen allemaal wel het spreekwoord van de laatste druppel die de emmer doet overlopen. Om te voorkomen dat je dit overkomt, kan het een probaat middel zijn om juist aangesproken te willen worden op zaken en daar afspraken over te maken.

Geld en tijd zijn bijna nooit de kritische succesfactoren voor een ondernemer

Wanneer de visie omtrent product en dienst, markt en hoe te organiseren helder zijn, dan ben je als ondernemer reeds aardig op weg. Kom je geld te kort, hetgeen mogelijk is, dan zijn er heden ten dage meer mogelijkheden om aan geld te komen dan vroeger. Maar de investeerder moet er uiteraard wel geloof in hebben en het is aan jou om deze te overtuigen.

En tijd? Als je er maar voor zorgt dat je op tijd op de markt bent met je product of dienst, dan ben ik ervan overtuigd dat je als ondernemer ook de tijd vindt om de juiste prioriteiten te stellen.



Leiderschap

**Waarden en normen
zijn de routeplanner
waar je op stuurt**

Waarden en normen zijn als
het ware je kompas. Je kunt
ze lezen als een gids en ze
helpen je als je moet kiezen.
Ze zijn je houvast, je geweten.
En als je ervan af moet wijken,
dan helpen ze je ook weer
terug te komen.

Elke bloem heeft een eigen kleur

Dat geldt zowel voor organisaties als voor de mensen erin. Bepaal wel welke kleurencombinatie je mooi vindt. Met andere woorden, kijk welke combinatie van mensen het beste past in jouw organisatie. Een en ander is natuurlijk sterk afhankelijk van je product of dienst en voor welke markten deze bedoeld zijn. Dat bepaalt voor een groot deel welke cultuur je in je organisatie wilt hebben. Zo kun je bepalen welke kleurcombinatie je nodig hebt.

Voor de toekomst, zeker gelet op de huidige en toekomstige technologieën, is het zonder meer een uitdaging om niet alleen maar 'supertechneuten' in huis te hebben, maar ook medewerkers die de sociale kant sterker ontwikkeld hebben of medewerkers die de markt uitstekend aanvoelen. Waarvan men in ieder geval door-dringen moet zijn, is dat je elkaar nodig hebt om als organisatie op de markt te presteren.



Hoe groter de bureaucratie, hoe dikker de kleilagen

Kleilagen kun je zien als obstakels om ideeën van de vloer en van de top bij elkaar te laten komen. Obstakels die verhinderen dat de ontmoeting van visies en ideeën plaats kan vinden. Dit komt met name omdat er mensen zijn die hun eigen belang vooropstellen, om welke reden dan ook. Voor deze organisaties is het moeilijker zich aan te passen aan de veranderende wereld.

Wat betekent dat voor veel overheids- en semi-overheidsorganisaties en voor grote zakelijke dienstverleners? Wat betekent dat voor de jonge aanstormende medewerkers? Wat betekent dat voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers die daar nu en in de toekomst werken? Wat betekent dat voor de sturing en voor het dichten van de kloof met de consument of burger? Het zijn vraagstukken waar we met elkaar een antwoord op moeten vinden. Er is nog veel werk voor degene die zich hierin wil verdiepen en oplossingen weet te bedenken.



Waarom zijn er zoveel adviseurs en coaches? Omdat er zo weinig goede managers zijn.

Dit schreef ik meer
dan 30 jaar geleden.

In 1984 had Nederland 3.000 externe organisatie-adviseurs. In 2014 telde Nederland 613.000 ZZP'ers, die diensten aanboden aan de markt. Dat aantal is sindsdien alleen nog maar toegenomen. 83% van hen had een middelbare (37,5%) of hogere opleiding (45,4%). Van deze groep is een groot aantal coaches en adviseurs van allerlei richtingen. Bedenk daarbij ook dat mensen in dienstverband veel hoger opgeleid zijn dan in 1984. In die zin hebben we de kennismaatschappij voor een deel gerealiseerd.

Wat voor mij wel aan de orde was en nog steeds is, is dat er nog steeds te veel managers zijn die:

- hun verantwoordelijkheid niet voldoende nemen
- medewerkers te weinig ondersteunen bij hun ontwikkeling
- nog te weinig kijken naar de ontwikkelingen die op hun organisatie en hen zelf afkomen
- te veel leunen of te weinig kritisch zijn op de externen die hen ondersteunen
- te royaal omgaan met het geld van een ander

Maar tegelijkertijd zien we ook dat er heel veel managers zijn die hun stinkende best doen om het gewoon goed te doen en ook goed werk leveren.

**Een manager wordt
niet beoordeeld op
wat hij doet of heeft
gedaan, maar op wat
hij nalaat te doen**

Bewijs hiervoor vind je volop
in het nieuws. Je hoeft de krant
maar open te slaan of de tv aan
te zetten.

Managen is delegeren wat je goed kunt De meeste managers delegeren datgene waar ze minder goed in zijn. Hiermee maken ze zich vaak afhankelijk. Met name omdat ze de controle van die taken niet zo goed in de vingers hebben. Ik ben er voorstander van om juist datgene te delegeren waar je zelf heel goed in bent. Je hebt dan maar een half woord nodig om te weten hoe het zit. In de praktijk zie je vaak dat de manager dit zelf blijft doen omdat hem dat ook een goed gevoel geeft.

Hoe zit dat bij jou?

Een organisatie vormen lijkt op het kweken van rozen. Soms moet er shit overheen wil het goed groeien. Shit kan in verschillende vormen komen: klachten van klanten, tegenvallende resultaten, weglopende medewerkers. Als het goed is, zien organisaties dit als een *wake up call* en weten dat ze weer vol aan de bak moeten. Hoe zat dat ook weer met het continu ombouwen? Afbouwen wat afgebouwd dient te worden en met volle energie tegelijkertijd ook de opbouw weer oppakken?

Kip of reisduif!

Waarom zijn er zoveel kippen in jouw organisatie?, vroeg ik aan de directeur van een grotere organisatie. Niet begrijpend keek hij mij aan. Toen je medewerkers in dienst kwamen, hadden toen niet velen de droom om hun vleugels uit te slaan? Hierop gaf hij een bevestigend antwoord. Valt het je dan niet op dat de meesten als een kip op een stok zitten en braaf elke dag hun ei leggen? Ook hierop gaf hij een bevestigend antwoord.

Weet je hoe dat komt?, was mijn volgende vraag. Hij bleef het antwoord schuldig. Dat komt, ging ik verder, omdat je van al die prachtige vogels die binnenkomen de vleugels afknipt.

De vleugels afknipt?, vroeg hij
Ja, de vleugels afknipt, zei ik.

Door alle processen, regels, systemen en bazen die er bovenop zitten, het ontnemen van echte verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden, knip je als het ware hun vleugels af en waar je naar kijkt is of ze elke dag wel een ei leggen of anders gezegd, hun geld opbrengen. Onthutst keek hij mij aan en riep: Je hebt gelijk, maar dat is niet wat ik wil. Ik wil juist ondernemende mensen, wat moet ik dan doen? Maak er geen kippen van, maar reisduiven, antwoordde ik. Reisduiven hebben een ingebouwd navigatiesysteem dat hen in de meeste gevallen weer veilig doet thuiskomen.

Naar jouw mensen toe kun je dat als volgt vertalen. Draag je visie aan hen over, leer hen je waarden en normen kennen en toepassen. Leer hen om thuis te komen van elke vlucht. Doe net als de duivenmelker. Leer hen eerst hun eigen *home* te herkennen. Leer hen dat het fijn is om thuis te komen. Het is er veilig, beschut, er is voer, maar bovenal zijn er gezellige soortgenoten waarmee het leuk koeren is.

Breng hen iedere keer een stukje verder weg en wacht op hen bij thuiskomst. Dralen ze wat lang, roep ze dan naar binnen en toon hoe verheugd je bent over hun prestatie en je zult zien dat na verloop van tijd de meeste van je reisduiven altijd weer op het nest terugkomen. Er zullen er een aantal bij zijn die prijzen gaan winnen op korte of langere vluchten. De echte winnaars zijn reeds in een vroeg stadium herkenbaar en verdienen extra trainingsaandacht om tot ware kampioenen te kunnen uitgroeien.

Hij vroeg me: kun je me helpen om van kippen tot reisduiven te komen?
Ik knikte van ja.

Want ik kom uit de mijnstreek en veel mijnwerkers hielden (reis) duiven. Zo leefden zij van ondergronds tot in de blauwe lucht.

Van kip tot reisduif.

Als mensen geen zicht hebben op de toekomst, klampen ze zich vast aan heden en verleden

Nog te vaak zien we op zo'n moment organisaties wel signalen afgeven dat men in beweging moet komen om een nieuwe toekomst vorm te geven, maar dat concrete maatregelen ontbreken. Je ziet dan vaak zelfs het omgekeerde gebeuren: medewerkers grijpen zich steviger vast aan de organisatie.

Je zou ook kunnen zeggen: een postduif vliegt vanzelf weg, de medewerker is in de praktijk al vertrokken. Maar de kip blijft zitten zolang hij goed gevoerd wordt en te drinken heeft. En is het niet juist de organisatie zelf die haar de vleugels heeft gekortwiekt, om zo 40 jaar lang, elke dag, haar ei te leggen?



Het is beter een kaars aan te steken dan de duisternis te vervloeken

(Chinees spreekwoord)

Managen en coachen is kunnen omgaan met onvolkomenheden

**Als iedereen en alles perfect
was, kon een kind de was doen.
Wat ging jij dan doen?**

**Er is niets zo ongelijk
als ongelijken gelijk
te behandelen**

Denk na over deze zin alvorens je weer een nieuwe maatregel neemt. En als je bovenstaande knikker links laat liggen, leg het dan aan eenieder die het betreft goed uit. Hoewel in vroegere tijden een goede uitleg niet aan de orde was (en in menig totalitair systeem is dat nog steeds niet aan de orde), kom je er heden ten dage niet meer mee weg. In de toekomst zal dat niet minder het geval zijn.

**Niet iedere coach is
een manager, maar
iedere manager dient
wel een coach te zijn**

De manager dient de doorsnee coachingvraagstukken te kunnen oppakken. Voor meer professionele vraagstukken op dit gebied is het zonder meer aan te bevelen gebruik te maken van ondersteunende professionals. Toch is en blijft de manager ook dan verantwoordelijk. Het is goed als de coach zich hier ook terdege van bewust is en er professioneel naar handelt.

De weg is wijzer dan de wegwijzer
Wees je ervan bewust dat de medewerker zijn of haar eigen weg moet afleggen en daarbij allerlei obstakels kan tegenkomen. Dan kan hij een beroep op je doen. Maar als jij de wegwijzer bent, is de kans groot dat je niet voor alle obstakels die de medewerker tegenkomt een luisterend oor, advies of oplossing hebt. Laat je als wegwijzer ook maar eens verrassen.

Doe jezelf niet te kort door anderen te kort te doen Heb je ooit de pijn gevoeld als je anderen te kort had gedaan? Dat heet in de volksmond een knagend geweten. Het eerste positieve daaraan is dat je een geweten hebt. Het tweede positieve kan zijn dat je stappen naar de ander toe kunt nemen.

**Laat medewerkers
wel zwemmen, maar
niet verzuipen**

Geef een medewerker een opdracht die hij aankan, ook al is het moeilijk. Ondersteun hem dan. Maar geef hem geen onmogelijke opgave. Zeker niet als je hem op deze manier wil laten vastlopen. Bedenk als leider of manager dat jij uiteindelijk de verantwoordelijke bent.

Als je geen vertrouwen hebt in je medewerker, waarom zou deze dan vertrouwen moeten hebben in zijn baas?

Stel, je hebt geen vertrouwen in je medewerker en in zijn of haar kennis, vaardigheden en attitudes. Wanneer dit soort zaken aan de orde zijn, dien je als manager zaken voor te leggen aan de medewerker, je uit te spreken en te kijken hoe je tot oplossingen kunt komen. Veel managers uiten hun onvrede wel aan collega's en andere medewerkers, maar niet aan de persoon zelf. Deze laatste merkt dat natuurlijk op alle fronten. Waarom zou deze medewerker nu vertrouwen moeten hebben in zijn baas, die zelf niet open en eerlijk is? Menig HR-manager, advocaat, rechter, coach, mediator of hoe we de professional ook noemen, wordt met dit fenomeen geconfronteerd.

Hij die niet stuurt, wordt gestuurd

Naarmate ik ouder word, zie ik dat niet sturen, althans voor de ander, een strategisch element kan zijn. Toch kun je over het algemeen wel stellen dat je als manager eindverantwoordelijke bent voor een organisatie of afdeling. Men mag van je verwachten dat je op zaken stuurt om ze voor elkaar te krijgen en dat je mensen aanspreekt op zaken. Dat je ze af en toe confronteert, maar niet schoffeert. Dat je ervoor zorgt dat de zaken die je met elkaar afspreekt ook waargemaakt worden. Laat je de zaken over aan het toeval, dan weet je dat dit niet vaak het geval zal zijn. Ook in de huidige tijd van zelfsturing en zelforganisatie ontkomt het management er niet aan om te sturen, zij het op een andere manier. Want als je geen condities schept, contouren schetst en de visie en doelen van de organisatie niet deelt, is de kans reëel dat je ergens anders uitkomt dan je voor ogen had.

**Doe je zelf niet
tekort door anderen
tekort te doen**

Wanneer je anderen regelmatig tekort doet, moet je je er bewust van zijn dat dit weer bij je terugkomt. Het doet wat met de anderen, die zich, voordat je het in de gaten hebt, ook anders kunnen gaan gedragen. Je moet dan niet vreemd staan te kijken als je verwachtingen ten opzichte van de ander uit elkaar gaan lopen en deze opnieuw moeten worden afgestemd.

Er is geen leider zonder kudde, er zijn echter veel kuddes zonder leider

Een echte leider heeft in mijn optiek altijd een kudde, ook al kan die bestaan uit één. Al heeft die persoon niet de titel van manager of directeur, hij zal altijd mensen aan zich weten te binden. Mensen die in hem de spreekbuis zien van wat hen bezighoudt. Hem willen volgen omdat ze zich daar veilig bij voelen, het hen richting geeft, perspectief biedt. Een mooi voorbeeld in deze heb ik mogen leren van een van onze associés bij Smart Group. Ze is gespecialiseerd in het werken met paarden, die op een heel mooi manier spiegels voor medewerkers kunnen zijn.

Paarden zijn prooidieren en vinden veiligheid in de kudde. De kudde wordt geleid door een leidmerrie en een leidhengst. De leidmerrie is meestal een wat ouder, wijs en ervaren paard dat de verantwoordelijkheid kan dragen voor een groter geheel. Soms zijn er situaties waarin ook de leidmerrie geen ervaring heeft, zoals wanneer een veulen in drijfzand terecht komt. Als het veulen er op eigen kracht weer uitkomt, is het vanaf dat moment 'chef drijfzand'. Beslissingen in toekomstige situaties waarin drijfzand voorkomt, zullen voortaan genomen worden door deze jonge ervaringsdeskundige. Leiderschap kan dus variëren naar gelang de situatie een specifieke ervaring en deskundigheid vereist. Dat is waar voor mij de essentie van leiderschap ligt.

De uitdaging is niet de oplossing zelf, maar de weg te vinden om tot de oplossing te komen

We leven in een maatschappij waarin 'het weten' belangrijk is. De manager vindt van zichzelf dat hij het moet weten. Of hij weet het beter en kan dan behoorlijk eigenwijs zijn. Stafmensen hebben vaak die houding, want zij zijn professional.

Toch ben je mijns inziens geen professional door het weten alleen, maar juist door het professionele gedrag dat bij je functie hoort. Wanneer je ervan uitgaat dat in vele gevallen de benodigde kennis in de organisatie voorhanden is, is het vaak veel handiger om mensen zelf te laten nadenken en om samen tot oplossingen te komen. Als een groep zelf de oplossing vindt, is dat van grote waarde, op de korte én op de lange termijn. Zo is het duiden van de weg om tot de oplossing te komen voor een manager dus veel krachtiger dan 'het weten' en het zelf geven van het antwoord.

Het is het waard een voorbeeld te nemen aan een paard

Van het natuurlijke gedrag van paarden kunnen we veel leren als het gaat om leiderschap en het meekrijgen van mensen in crisissituaties of tijden van verandering. Het volgende voorbeeld is me daarin bijgebleven.

Toen in de nacht van 31 oktober op 1 november 2006 een natuurramp plaatsvond bij de Friese plaats Marrum, kwamen er in een klap 227 paarden op een kwelder vast te zitten door hoogwater. De leidende merrie alleen was deze opgave te machtig en de kudde dreigde ten onder te gaan. De eerste reddingspoging mislukte. In aanloop naar de tweede reddingspoging kwam Friezin Micky op het idee een reddingspoging uit te voeren gebaseerd op het natuurlijke gedrag van paarden. Bij deze reddingsactie werden er op 3 november zes paarden met ruiters gebruikt, vier in het water en twee op het land. De ruiters in het water draaiden voor de terp hun paarden om rich-

ting land en reden terug. Aan de achterkant van de terp werd er vanaf boten flink geroepen om de paarden op te jagen. Nadat een aantal paarden begonnen te volgen, volgde uiteindelijk de hele kudde. Van de 227 paarden overleden er 25 door verdrinking, onderkoeling of longontsteking.

Het kunnen ook minder dramatische ontwikkelingen zijn die een organisatie en de leiding ertoe nopen om het voortouw te nemen. De leider in deze zou dan met behulp van een of meerdere adviseurs of een interim-manager die zijn sporen op dit terrein heeft verdiend (zoals Micky in het verhaal over de paarden) de kudde veilig aan de overkant moeten krijgen. Hoewel hij hoogstwaarschijnlijk leden van de kudde zal moeten offeren, blijft hij verantwoordelijk voor het resultaat en de wijze waarop hij dat doet. Dit kan en mag je nooit aan de kudde overlaten.

Coachen is aandacht geven en niet het probleem voor de ander oplossen. In ons bijna allemaal schuilt wel het verlangen om – om welke reden dan ook – een oplossing te willen geven, in plaats van te luisteren en de ander te verleiden op zoek te gaan naar zijn eigen oplossing en bij te sturen waar nodig. Dat kost in eerste instantie meer tijd, maar je krijgt er zo veel tijd (en kwaliteit) voor terug.

Snoei voorzichtig Als je een beginnend boompje blijft snoeien, krijg je misschien – als je het vakkundig doet – een mooi Bonsai- boompje. Toch jammer als je ervan droomde om met zijn allen in de schaduw te kunnen zitten van een prachtig groot geworden boom.

**Als je een baas
hebt die niets wil,
waarom wil jij hem
dan als baas?**

'Ach', zei de wat oudere medewerker, 'dan krijg je weer een andere en die is misschien nog erger. Ik hou het wel vol.' Ik kon het de jongere medewerker niet meer vragen; die was al weg.

Persoonlijke ontwikkeling

Als je geen vertrouwen hebt in de toekomst, heb je ook geen vertrouwen in jezelf

Wellicht een open deur, maar in mijn dagelijkse praktijk van gisteren, vandaag en hoogstwaarschijnlijk ook morgen, kom ik dit vaak tegen. Op dit moment zie ik het met name nu veel mensen via de Smart Loopbaan Scan een foto willen laten maken van henzelf en hun toekomst. Het is frappant om te ontdekken hoeveel mensen onzeker zijn over zichzelf en de eigen kwaliteiten. Ik vind het opvallend hoe ze krampachtig zoeken naar zekerheid en er vaak alles aan doen om zo goed mogelijk te zijn in een vakgebied waar ze weinig tot geen affiniteit mee hebben. Dit alles om maar niet te hoeven bewegen in de richting waar hun geluk zou kunnen liggen.

Komend uit een middenstandsgesin met tien kinderen zonder ziekenkostenverzekering heb ik meegemaakt dat angst voor de toekomst ook thuis sterk aanwezig kon zijn. Maar nooit zodanig dat men niet meer in beweging kwam. Integendeel, er werd bewogen, mét het vizier op de toekomst. Een bijdrage leveren om mensen het geloof in zichzelf te laten hervinden, zodat ze vervolgens ook in beweging kunnen komen in de richting van hun nieuwe perspectief, is nog steeds een van mijn uitdagingen.



Soms is het gemakkelijker om de muur heen te lopen, dan om er overheen te klimmen

Dat geldt zeker hier in Nederland. Wij kennen geen muren met de afmeting van de vroegere Berlijnse muur of een muur zoals president Trump die wil bouwen tussen Amerika en Mexico, om nog maar niet te spreken over de Chinese muur. Muren werden en worden gebouwd om ervoor te zorgen dat anderen niet binnenkomen en dat mensen die daarbinnen zijn er niet zomaar uit kunnen. Gematigd als wij zijn hier in Nederland, zijn de lengtes van de muren vaak nog wel te overzien. Toch zijn er uitzonderingen. De muren van de bureaucratie bijvoorbeeld: die zijn vaak niet voor eenieder te overzien en kunnen keihard zijn. Mijn boodschap is om te kijken hoe je deze muren kunt omzeilen, in plaats van het kiezen voor de nog moeilijkere weg van ertegenin gaan. Schat de risico's in die je neemt en zet die af tegen de winst die te behalen is. Het zal je helpen af en toe maar eens om de muur heen te lopen.

Stress ontstaat niet door wat je doet, maar door wat je nog moet doen

De keerzijde van het parttime werken kan zijn dat je in de 24 of 28 uur die je werkt taken hebt die net zoveel tijd van je vergen als binnen een fulltimebaan. Dat kan dan dus een extra belasting betekenen. Laatst had ik daarover nog een gesprek met een leerkracht uit het basisonderwijs.

Zij werkte fulltime en we hadden het over het maken van de planningen om het werk goed in te delen en voor te bereiden. We kwamen er al snel achter dat het in tijd niet veel uitmaakt of je fulltime of parttime werkt. Maar dat de druk hier wel enorm door kan stijgen. Met elkaar hier meer bij stilstaan kan enorm helpen om tot meer fundamentele oplossingen te komen. Ik ben er ook van overtuigd dat het kan helpen om de vaak onnodige stress meer te beteugelen.

**Als je nooit iets
tegenkomt, leer je
ook nooit uitwijken**

Flexibel zijn moet je leren. Het moet je soms ook geleerd worden, door dat wat je tegenkomt op je weg. Zeker niet eenieder is het van zichzelf.

**Als je geen energie
haalt uit je werk,
dan haalt het werk
energie uit jou**

Ik kan hier een heel verhaal bij vertellen, maar zal de betekenis van de knikker benadrukken met een andere knikker die ik ooit bedacht heb: de sleutel van je eigen gevangenis heb je zelf in de hand. Waarom dan zoveel moeite doen om erin te blijven zitten?

**Je werk vandaag
goed doen is een
geweldige start
voor morgen**

We zijn in de dagelijkse praktijk te veel bezig met de sores van gisteren, zodat je vandaag achter de feiten aan blijft lopen en je al helemaal niet aan morgen toekomt.

Er bestaat geen werk op de wereld dat niet de moeite waard is om goed gedaan te worden

Ik liep eens met een groep in Jakarta, waar we de kanalen uit de Nederlandse tijd bekeken, met hier en daar een Amsterdamse ophaalbrug. Ik dacht bij mezelf: daarvoor kom ik toch niet helemaal hierheen? Al ver achter de groep aanslenterend zag ik opeens een man tot aan zijn borst in het kanaal staan. Hij was bezig met een spatel uitwerpselen vanuit een riool toegang te verschaffen tot het kanaal. Om de vaart erin te houden, zullen we maar zeggen. Ik stond er zo'n kwartier naar te kijken en dacht bij mezelf: hoe kan die man elke dag weer dat werk doen? Als hij van zijn werk zou houden, zou hij nadenken op welke manier hij een beter resultaat zou kunnen boeken. En ik bedacht een rad dat hij al fietsende in beweging zou brengen, al kijkende naar zijn omgeving. Hij zou fluitend van en naar zijn werk gaan. Nu deed hij puur wat er van hem gevraagd werd, schat ik zo in. Maar is dat wat we van hem moeten vragen? Toen bedacht ik deze knikker en ik vond dat het tijd was geworden mijn groep weer op te zoeken.



Hij die niet leest, raakt verweesd

Het is je eigen verantwoordelijkheid om continu bezig te zijn met leren. Ik wens menig een toe dat hij net zo hard zijn best doet om bij de tijd te blijven met zijn vak, als met persoonlijke interesses zoals voetbal of wielrennen bijvoorbeeld. Bedenk hierbij ook dat je met het eerste (je vak) je geld moet verdienen om aan het tweede toe te komen.

Een bij kan langer zoemen dan steken

Deze knikker bedacht ik toen ik iemand voor de zoveelste keer hoorde mopperen. Je kent ze wel: de mopperkonten. Tegelijkertijd vroeg ik me ook af of hij me wel eens echt pijn had gedaan. Nee, niet echt. Maar dat gezoem is wel hinderlijk, op termijn zelfs ergerlijk en in die zin de moeite waard om het er samen over te hebben.

Waar komt dat gemopper vandaan? Wat zit erachter? Wat kunnen we er samen aan veranderen? En als je dan nog steeds wil zoemen, kies dan een mooi melodietje uit.

Een diamant straalt niet voor zichzelf, maar voor de ander
De ware 'diamanten' die ik in mijn carrière ben tegen gekomen, waren veelal bescheiden en waren in staat de ander in de volle schijnwerper te zetten. Ze konden genieten van het geluk en de trots van de ander. Ik weet zeker dat het mij niet altijd lukt, daar ben ik soms te pedant en te ijdel voor. Maar ik ben ervan overtuigd dat het meer dan de moeite waard is om zo'n diamant te zijn voor een ander.

Welk referentiekader heb je?

De jonge vader keek naar zijn pasgeboren spruit, en beloofde om elke avond slaapliedjes te zingen. Het toeval wilde dat de jonge vader geen wijs kon houden en een stem had als een kraai. Het spruitje groeide voorspoedig op. Toen de kleine bijna drie jaar was, toog de vader naar de peuterspeelzaal met hem. Hij hoorde er de kleintjes zijn slaapliedjes zingen. Hij was erdoor ontroerd, zo mooi vond hij het. Zijn spruit keek met een trotse blik omhoog en zei: pap, die kindjes zingen vals.

Het levenswiel zit vol met spaken van veranderingen

Volgens de traditie had een wiel in het verleden twaalf spaken, dan pas was het perfect. Wanneer ik naar mijn eigen leven kijk, dan bestaat mijn wiel ook uit zo'n twaalf spaken. Tussen elke twee opeenvolgende spaken zit een periode van zo'n zeven jaar. De eerste vier spaken zou je als mijn jeugd kunnen beschouwen. Elke dag jezelf ontwikkelend, van zuigeling tot jongvolwassene. Terugkijkend ging dat voor mijn ouders niet al te gemakkelijk. Daar stond tegenover dat het ook voor mij met vallen en vooral weer opstaan gepaard ging. Zoekende naar de richting, maar wel loyaal aan 'gezag', al kostte me dat verschrikkelijke moeite.

De daaropvolgende drie spaakperiodes hebben me gevormd in mijn vak. Ook daar ben ik nogal zoekende geweest. Gelukkig heb ik in organisaties kunnen werken waar ik veel ruimte kreeg. Bij DSM de ruimte om te studeren. Bij Chas Macintosh de ruimte om veel ervaringen te mogen opdoen, te experimenteren, vele rollen te mogen vervullen en voor een deel mezelf te mogen ontdekken. Om tot spaak zeven te komen heb ik mijn draai mogen vinden in het organisatieadviesvak. Over de volle breedte van adviseur tot interim-manager.

Van trainer tot ontwikkelaar. Van consultant tot ondernemer. Als ondernemer heb ik vier spaakperiodes mogen invullen in het uitbouwen van mijn gedachtegoed. Ik heb aan de basis gestaan van de SMART doelstellingen, met alles wat daarbij behoort. Ik vond en vind het belangrijk dat er op een sociaal verantwoorde manier afscheid wordt genomen van mensen in een organisatie. Dat het gemeengoed begint te worden dat een leven lang werken niet altijd bij een en hetzelfde bedrijf dient te zijn. Dat het zowel bij organisatie als medewerker is doorgedrongen dat eenieder een eigen verantwoordelijkheid heeft in het *employable* zijn. Of, zoals ik het zelf graag zeg: een gezonde organisatie met gezonde mensen (zowel qua lichaam als geest).

Nu sta ik voor de laatste spaakperiode van zo'n kleine zeven jaar om nog meer over te dragen, op nieuwe manieren. Ik wil er nog meer zijn voor hen die het nodig hebben, kijkend en luisterend door de wereld trekken en er zorg voor dragen dat anderen er iets mee kunnen doen. Ik hoop dat Onze Lieve Heer me hiervoor de tijd geeft en wellicht nog een klein wiertje over heeft met een paar spaakjes.

Het is zonde je talenten niet te gebruiken. Of: is het een zonde je talenten niet te gebruiken?

Het nieuwe testament staat vol met verhalen over talenten. Vaak ligt er in deze verhalen de boodschap verscholen om van je talenten gebruik te maken. Mijn ouders kwamen uit een tijd met gezinnen waarin niet gevraagd werd naar wat zou je willen en er weinig aandacht was voor waar je nu echt goed in bent. Nee, mijn vader en moeder gingen vanaf hun twaalfde werken. Elk kwartje, dubbeltje, elke frank droeg bij aan het onderhoud van het gezin. Maar goed, zij waren dan ook van 1903.

Zelf ben ik van 1946 en was het toen zoveel anders? De kinderen uit mijn klas kwamen allemaal voort uit de arbeidersklasse of middenstandsgesinnen. Wanneer ze de pech hadden niet zo goed te kunnen leren of uit een gezin kwamen waar leren niet aan hun was voorbehouden, gingen ze op hun 14de werken. Hetzij in de (mijn) bouw, hetzij in de fabriek. De rest mocht een vak leren op de ambachtsschool, een ULO of in mijn geval een HBS volgen. En zij die een 'roeping' hadden gingen naar het klein seminarie, het gymnasium. Maar dat was in onze klas niemand. Niemand van de 51 jongetjes waar ik mee begon in de eerste klas, heeft in eerste instantie een universitaire studie gevolgd. Ook toen nog gold voor velen dat je

zo snel mogelijk een baan moest hebben om geld te verdienen. De meisjes waren nog veel slechter af, omdat de meesten na hun huwelijk en het eerste kind stopten met werken (in het onderwijs en vele andere beroepen zelfs nog verplicht).

Ik droomde ervan ooit radioreporter te worden. Tot en met de kapelaan aan toe kwamen mijn ouders vertellen dat dit voor een Limburgs manneke niet was weggelegd. Dan maar de logica volgen en na wat omzwervingen qua studie kwam ik terecht in de chemie. Dat was de toekomst in mijn geboortecomgeving. Naarmate het beter ging – zowel maatschappelijk, economisch als in de verdeling man en vrouw in het werkproces – kwam er langzaam maar zeker meer ruimte om te kiezen voor datgene wat je leuk vond.

Inmiddels is het 'doen wat je leuk vindt' verheven tot motto. Tegenwoordig mag je niet alleen je talent volgen, je moet het volgen. Tegelijkertijd zijn we ook in een maatschappij terecht gekomen waarin je, ook al barst je van het talent, ervoor kunt kiezen hier geen of maar gedeeltelijk gebruik van te maken. Het is soms wrang om te zien hoe talent verspild wordt door eigen keuzes en hoe jammer het tegelijkertijd is dat we nog steeds in een wereld leven, waarin het niet voor eenieder is weggelegd om je talenten te ontwikkelen en er de kost mee te verdienen. Ik merk nog steeds aan mezelf dat ik heel boos en verdrietig kan worden als ik zie dat mensen soms barsten van het talent, maar het niet willen ontwikkelen of gebruiken. Wij kunnen ons deze luxe permitteren, terwijl anderen er als het ware een moord voor zouden willen doen.

Je talenten gebruiken is ook emancipatie

Toen mijn moeder 11 was, moest ze thuis al helpen het gezin te onderhouden. Het eerste jaar heeft ze nog thuis meegeholpen in het gezin en een jaar later ging ze werken in een winkel te Maaseik (Belgisch Limburg). Een aantal jaren later werkte ze in Luik, om zo ook de Franse taal te leren. Ze ontmoette daar mijn vader, die vanuit Nederlands Limburg zich het vak van kleermaker eigen maakte. Mijn moeder heeft na haar huwelijk, waarin ze tien kinderen heeft gekregen, ook altijd een zaak naast die van mijn vader gehad. Het huishouden was minder aan haar besteed. Daar had ze wat minder lol in en besteedde ze graag uit.

Ze hield met name mijn zussen voor dat je kinderen krijgen (we spreken over de jaren '50-'60) niet tegen kon houden, maar dat het je er niet van mocht weerhouden ook voor jezelf te kiezen. Ze vond dat ook de schoonzonen een steentje bij moesten dragen aan het gezin. Met name op zondag, omdat haar dochters anders zes á zeven dagen in de week moesten werken.

Zou ze jaloers geweest zijn op de mogelijkheden die we nu hebben en als gewoon ervaren? Nee. Zou ze het eenieder gunnen? Zou ze het jammer vinden dat we soms zoveel talent en mogelijkheden laten liggen? Ja, daar ben ik zeker van, maar niet boos. Dat hoorde voor haar ook bij de prijs van vooruitgang. Mijn moeder was voor die tijd, op haar eigen manier, geëmancipeerd.



Het gebruik maken van je talent, maakt je uniek. Het gebruik maken van 'oortjes' maakt je tot een robot

Komende uit een streek die vele goede wielrenners heeft voortgebracht en waar veel koersen werden georganiseerd, was ik van kleins af aan een fanatieke wielerman. Apetrots kon ik zijn als wielrenners zich bij ons thuis omkleedden voor de wedstrijd (we woonden aan het parcours) en zich na afloop in een teiltje wassen. Douches waren er in die tijd nog niet. Voor die dag waren dat mijn favorieten. Tot op de dag van vandaag ben ik nog steeds een verwoed wielerman.

Op technisch terrein zijn er veel ontwikkelingen geweest: op het gebied van trainen, kleding, helmen, gebruik van voeding, verboden middelen. Maar hoe dan ook, je moet zelf nog steeds hard trappen. Hoewel, ook daar heeft men weer het een en ander op gevonden en ook daar moet men nu op controleren. Toch is het altijd zo geweest dat je een bepaalde mate van talent moet hebben om er bovenuit te stijgen. Nu maakt men in het wegrekken heden ten dage gebruik van de zogenaamde oortjes. Via deze oortjes ontvangen de renners de hele koers door informatie, zoals: wat is de voorsprong of achterstand, mag je op kop komen of juist niet, moet je juist wel de-

marreren of moet je in het wiel blijven zitten? In feite hoef je nu veel minder zelf op te letten en strategieën te bedenken. Dat wordt voor je gedaan. Fantastisch, toch? Kun je je helemaal focussen op het fietsen, je talenten, je specialiteit en je opdracht. Maar het kan ook betekenen dat je minder dan voorheen de kopman bent, die binnen de koers ook zelf veel moest organiseren. Als wielrenner moest je zonder de oortjes meer de eigen intelligentie inzetten.

Een mooi voorbeeld op dit gebied was te zien bij het Europees kampioenschap voor de dames. Er werd gereden zonder de bewuste oortjes. Je zag hiervan de effecten bij de Nederlandse ploeg, die op alle fronten tijdens de koers dominant was. Je kon zien dat er een Nederlandse in de kopgroep zat en dat er ook Nederlandse collega's waren die de achtervolging gingen leiden. Op het laatste moment reed Anna van der Breggen als gedoodverfde kandidaat voor de eindoverwinning met een Deense concurrente naar de eindstreep. In de sprint zou ze altijd winnen, maar ze nam in de laatste twee kilometer de kop niet meer over. Ze liet de achtervolgers vlak voor de meet nog bij haar en haar medevluchtster komen, die uiteindelijk over hen heen denderden. Als leek constateerde ik dat dit met oortjes niet was gebeurd, dan had ze haar prijs gepakt, maar zonder oortjes krijg je een andere koers. Het gaat er dan niet meer alleen om of je het hardste kunt fietsen, maar ook of je bij de les, slim en tactisch bent. Om te winnen zal je ook daarin getalenteerd moeten zijn.

Talent vereist woekering

Om talent te ontplooien,
zodanig dat je erin excelleert op
het door jou gewenste niveau,
ontkom je er vaak niet aan om
ook te woekeren met jezelf.

Laat je wat invallen, om op te vallen

In mijn carrière ben ik er regelmatig tegenaan gelopen dat, als je je niet onderscheidt, je ook makkelijk over het hoofd gezien kunt worden. Het feit dat ik dat maar moeilijk kan accepteren, maakt dat ik altijd heb gekeken naar kansen en mogelijkheden om me te onderscheiden. Dat was vroeger, toen het hebben van kennis nog niet zo algemeen was als nu, misschien wat makkelijker. Voor mij betekende het dat ik me sterk ging verdiepen in zaken en op zoek ging naar kennis die me voorsprong kon geven.

Toen ik een postacademische studie ging volgen van twee jaar, keek ik het eerste jaar nogal sterk op tegen al die geleerde bollen. Tot ik begon te ontdekken dat de meesten van hen wel een graad hadden behaald, maar deze ook in hun keel was blijven steken. Velen waren namelijk niet in staat om tot praktische invullingen ervan te komen. Dat maakte dat ik het tweede jaar van de studie benutte om juist tot concepten met betrekking tot de praktische invulling van zaken te komen. Zo zie je dat wat onderscheidend is steeds kan verschuiven.

Nu, na al die jaren, zoek ik – ook al ben ik in de 70 – nog altijd naar het onderscheidende. Dat geldt voor mij als persoon, maar ook voor mijn organisatie. Het is een fenomeen dat nooit ophoudt, want als het ophoudt, dan ben je er geweest.

Als je van je **kunde kennis** kunt maken, dan is dat de **grootste onderscheidende schat**

Veel mensen kunnen enorm kundig zijn in zaken, maar weten niet of nauwelijks waardoor dat komt of hoe ze dat voor elkaar krijgen. Het ontleden van je kundigheid, deze verder analyseren om op basis daarvan conclusies te trekken en stellingen te onderbouwen, maakt dat je er kennis van gaat nemen.

Die kennis is overdraagbaar en dat is in de praktijk nuttiger dan alleen kundig zijn. Kundig zijn maakt dat je de ander vraagt: kijk naar mij, doe mij na, oefen en dan word je ook kundig. Die weg is voor velen te lang, omdat we niet meer gewend zijn om op die manier te leren en het geduld daartoe vaak missen.

**Als je zo eigenwijs
bent dat je nooit
iets tegenkomt,
zal je vaak botsen**

Kun je ze herkennen in je
omgeving? En wat doe jij eraan?

Het **denken** vindt plaats in de dialoog

Mijn hersens werken tig keer
harder en sneller in gesprek met
een ander, dan wanneer ik in
alle stilte nadenk over zaken en
van daaruit tot oplossingen en
aanbevelingen kom. Hoe is dat
voor jou?

Kom er zelf achter wat de waarheid is

In de media staat het bol van het zogenaamde nepnieuws. De belangen die politiek, instanties en landen hebben om hun waarheid naar buiten te brengen, worden met de dag groter. Men heeft er alle belang bij om de burger in verwarring te brengen of erger nog, te manipuleren in een bepaalde richting en het is aan de burger zelf om achter de waarheid te komen. Maar dat kost tijd en energie, die je moet stoppen in het raadplegen van alternatieve informatiebronnen. In mijn boek 'Dansen op het ritme van de tijd' heb ik reeds aandacht besteed aan dit fenomeen.

Het fenomeen van zelf achter de waarheid komen zal in de toekomst positief beïnvloed worden door de stroom aan wetenschappelijke gegevens die ons via diverse kanalen, organisaties en individuen bereikt. In toenemende mate zullen we zaken willen onderbouwen, alvorens tot besluiten te komen. Dat betekent dat de behoefte aan data alleen nog maar zal toenemen. Het winnen van een tijdrit om de tweede of derde plaats in de Tour de France wordt niet alleen beslist door het talent en het materiaal van de coureur, maar ook door de wetenschap die toegepast wordt op het terrein van aerodynamica, voeding en het fysiek van de mens.

Data, data en nog eens data. Moeten we het verstrekken van deze data dan overlaten aan superspecialisten? Ja, om ons stappen verder te brengen zeer zeker. Maar de echte winst gaat ontstaan wanneer medewerkers op alle niveaus leren omgaan met die data en mede daardoor ook het gevoel krijgen dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. Nog te veel wordt de medewerker gebruikt als invoerkanaal, zonder dat dit bijdraagt aan de eigen ontwikkeling en die van de organisatie.

**Iedereen heeft zijn
eigen waarheid,
maar dat is niet
de waarheid**

Deze knikker ligt geheel in lijn van de knikker 'Kom er zelf achter wat de waarheid is'. Hij heeft derhalve geen extra uitleg meer nodig, schat ik zo in.

Vaak leer je meer
van degene die zich
verantwoordelijk voelt,
dan van degene die
verantwoordelijk is

Als jongste van tien kinderen heb ik het merendeel van de opvoeding de waarden en normen, formele en informele regels niet geleerd van mijn ouders (die allebei een eigen zaak hadden), maar van mijn zussen en broers. Het proces van 'opvoeding' binnen een gezin vertoont grote gelijkenis met het proces van cultuurvorming binnen een organisatie. Op basis van mijn ervaring als consultant weet ik dat het een continue opgave is om hieraan te werken. Soms gaat het lange tijd goed. Dat geldt vaak met name in de pioniersfase. Maar wanneer de organisatie hard groeit en er meerdere andere belangen in de organisatie een rol gaan spelen, zie je vaak de grip op het proces wegglijpen.

**De tips die sommigen hier wellicht
in kunnen gebruiken, zijn als volgt:**

- Durf weer terug te gaan naar de roots: de basis waaruit zaken zijn ontstaan en het overkoepelende waarom.
- Durf die roots ook te bekijken vanuit het perspectief van de huidige moderne tijd en de eisen die dat aan jou, je organisatie, je medewerkers, producten en diensten stelt.
- Houd je rug recht wanneer de aanpassingen jouw basiswaarden en -normen dreigen aan te tasten. Dan is het in *no time* jouw organisatie niet meer.
- Accepteer dat zaken niet voor de eeuwigheid zijn en aan verandering c.q. aanpassing onderhevig.
- Bewaar de kern. Als deze is aangetast, draag dan zorg voor een nieuwe gezonde kern.

Zekerheid is een schijn-werkelijkheid die je in stand wil houden omdat je niet op jezelf durft te vertrouwen

Het is zo'n 30 jaar geleden dat ik een presentatie mocht houden voor een groot gezelschap bij PTT Telecom over het onderwerp 'de organisatie in beweging'. Het verhaal ging erover dat geen enkele organisatie eraan ontkomt om steeds in beweging te zijn, oftewel continu in ombouw, zoals Smart Group dat noemt. Dat kan niet anders, omdat de markt continu in beweging is en een druk legt op de producten en diensten die je aanbiedt, maar ook omdat de organisatie en haar medewerkers continu in ontwikkeling zijn. PTT liep op dat moment tegen het einde van haar monopoliepositie aan. Op mijn betoog dat de ombouw niet gerealiseerd kan worden zonder daarbij ook te denken aan de afbouw van producten en diensten, maar ook van medewerkers, om zo de kracht en de energie te hebben om te kunnen bouwen aan nieuwe zaken, werd in de zaal met een schok van afschuw gereageerd.

Ik gaf het voorbeeld van de vluchtelingen van Biafra die aan de hongersnood probeerden te ontkomen. Sjokkend door de woestijn met niets anders bij zich dan de versleten lompen die ze aan hadden, kwamen ze terecht bij een voor hen onbekend fenomeen:

een slagboom. De wachters aan de slagboom waren Nederlanders en ze stelden de vluchtelingen vragen: heeft u een paspoort, wat is uw bestemming, hoe gaat u in uw onderhoud voorzien, heeft u een reis-, brand-, diefstal-, glas-, studieverzekering voor de kinderen afgesloten? Niet begrijpend waar die mensen het over hadden sjokten ze op nagenoeg hun laatste krachten verder om de slagboom heen, op zoek naar een plek waar het misschien iets beter was.

Ik gebruikte dit voorbeeld als *wake up call* aan de organisatie van PTT Telecom om enerzijds aan te geven dat de wereld continu verandert en dat je hierop moet anticiperen en anderzijds aan de organisatie en haar medewerkers om zich niet zo vast te klampen aan zogenaamde zekerheden. Hoewel het 30 jaar geleden is dat ik dit verhaal daar hield, zie ik de problematiek van het vastklampen aan schijnzekerheden nog bijna dagelijks terug in de praktijk. Het is iets van alle tijden.

Hij die op tijd in de juiste richting in beweging is, heeft de kans om op tijd te zijn

Te vaak kom je in de praktijk tegen dat organisaties willen doorgaan met waar ze mee bezig zijn, terwijl er voldoende signalen zijn dat het tij aan het keren is. In feite heeft Smart Group haar ontstaan te danken aan deze trend, die ook tijdens mijn eigen leven altijd van grote invloed is geweest.

Van alle mijnen in Nederland die ik op de lagere school van buiten moest leren (zowel de staatsmijnen als de particuliere mijnen) is na de sluiting alleen Staatsmijn Maurits (later De Staatsmijnen, DSM) overgebleven. Dit omdat zij begin jaren '30 van de vorige eeuw gestart zijn met de chemische tak. Anno nu is DSM nog steeds een fantastische organisatie en een belangrijke speler in de chemische sector. Maar om de vijf à zes jaar zie je ook hier dat ze oude takken afstoten en nieuwe takken starten. Van massaproductie naar fijn chemie. Van kunstmest, Nafta, plastics, synthetisch rubber, vezels voor beveiligingsvesten tot en met de voedingstoffenindustrie. Ze zijn voortdurend aan het ontwikkelen, opbouwen en afstoten. Ze besteden aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en management en zijn bezig met de duurzame en circulaire economie. Als jonge jongen ontlokte dit bij mij de uitspraak: DSM is het meest commerciële staatsbedrijf dat ik ken.

Een ander voorbeeld vanuit de confection: Chas Macintosh (ooit gestart door rasondernemer Beijer om de dochters van mijnwerkers aan werk te helpen) groeide als confectioneur uit naar het grootste confectionbedrijf van Europa. Om prijstechnisch mee te kunnen verplaatste de fabricage zich van Nederland ook naar België en later naar de toenmalige Oostbloklanden, Rusland, Portugal en Tunesië. Weer later verplaatste de fabricage zich naar het Verre Oosten. Dit gaf mij het inzicht dat de factor arbeid is als water: het stroomt naar het laagste punt. Ik zou het fijn vinden om mee te maken dat we deze cyclus kunnen stoppen. Pas dan zal de wereld echt veranderen.

Maar waar het in de kern om gaat, is dat je in feite altijd in beweging dient te zijn. Daarvoor moet je de bewegingen in de markt goed in de gaten houden, in kaart brengen en erop anticiperen. Je zult niet altijd de spijker op de kop slaan en er bij tijd en wijle ook missers in maken. Maar de kans dat je erbij bent als de marktvraag gaat komen en jij succesvol kunt zijn, is reëel aanwezig. Uiteraard is dit ook van veel andere factoren afhankelijk. Maar wanneer de vraag er volop is en jij als organisatie bent er nog niet mee bezig, dan is de kans klein dat je op tijd bent. Mijn advies zou dan luiden: investeer reeds in het product of de dienst en wacht niet op de markten die er achteraan komen. Dat geldt zowel voor organisaties als voor individuen. Kortom, om op tijd te zijn, wacht dan niet te lang.

Epiloog

Euver de hòngert

Ich loup door de bongerd,
 en ich dènk nog effekes en dan bèn ich hòngert.
 Es ich kiek nao de buim, vol eppelkes, proeme en
 paere, dènk ich luui, laot de natuur gewaere.

Gaef 'm rōs dae natuur,
 dan weurt hae van euvernuuj puur.

Ich loup wiejer
 Van bènne ein bitje bliejer.

Bie de gedachte aan wie 't gistere waor,
en mit alles wat weer vandaag weite,
kumt 't mörge euvernuuj klaor.

Ich loup ummer wiejer,
vuul mich vriejer.

Omdat ich weit
Zoea es 't ummer geit,

dat es ich mich blief verwònjere,
gebeure er auch soms echte wònjere,

en gaon ich mèsjiens waal euver de hòngert.

Over de honderd

**Ik loop door de boomgaard en ik denk:
nog even en dan ben ik honderd.**

**Als ik dan naar de bomen kijk
vol appeltjes, pruimen en peren,
denk ik mensen, waarom laten we
de natuur zijn gang niet gaan?**

**Geef het rust, de natuur,
dan wordt het weer puur.**

**Ik loop verder,
van binnen een beetje blijer.**

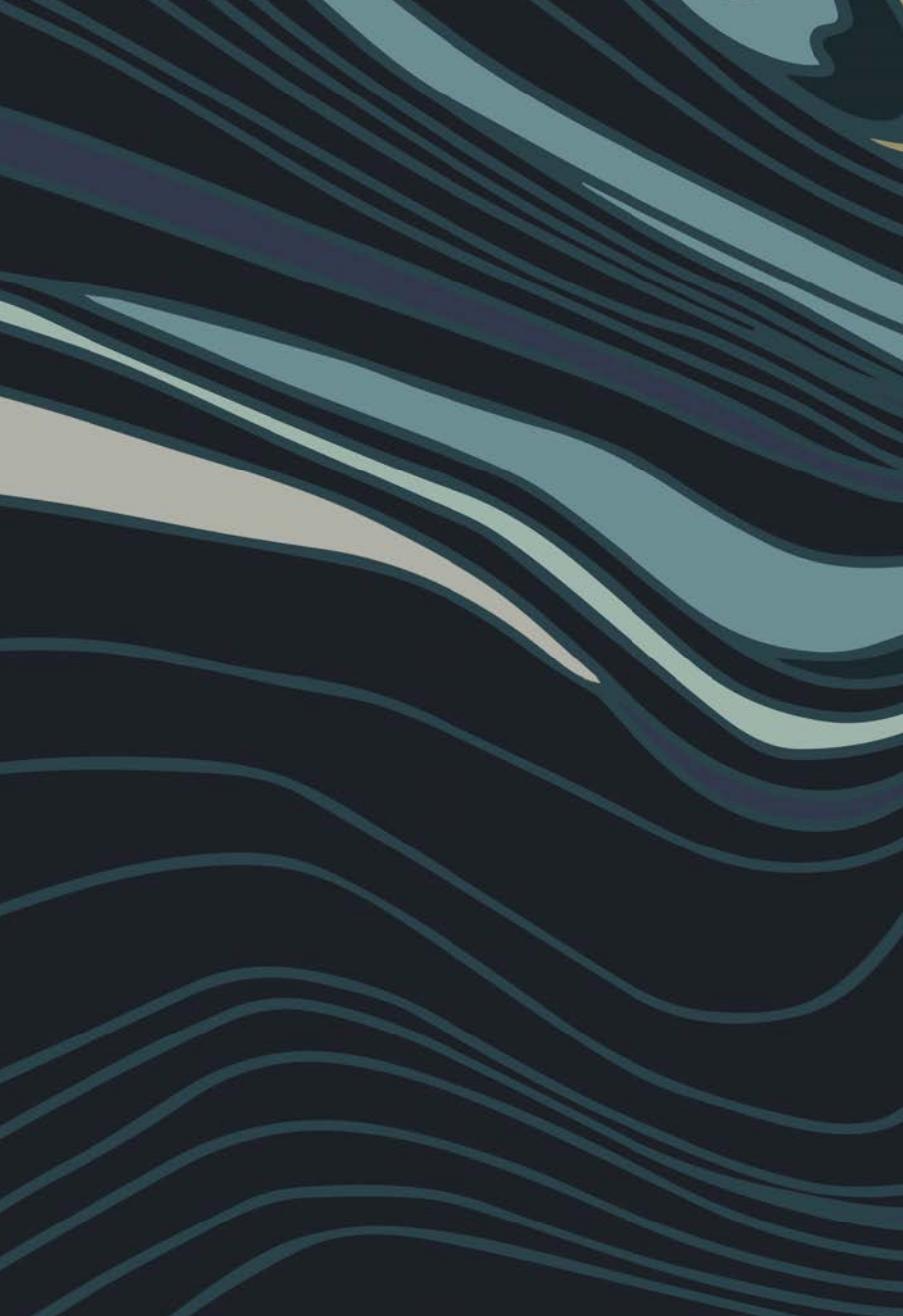
Bij de gedachte aan hoe het gisteren was,
en met alles wat we vandaag de dag weten,
komt het morgen weer voor elkaar.

Ik loop steeds verder,
voel me vrijer.

Omdat ik weet.
zoals het altijd gaat,

dat als ik me blijf verwonderen,
gebeuren er soms ook echte wonderen.

En ga ik misschien wel over de honderd.



Titel Over de honderd – terug naar de kern

Auteur Roger Lenssen

Redactie Eveline Bruijn

Eindredactie Roeland Gelink

Omslagontwerp & binnenwerk

Giselle Segura Gelink Grafisch Ontwerp

Drukkerij Edauw & Johannissen

Beelden gebruikt in het boek [Unsplash.com](https://unsplash.com)

Eerste druk 27-03-2019

Uitgever Smart Sixty Six

ISBN 978-90-9031538-6

NUR 801

Copyright © 2019 Smart Sixty Six, Roger Lenssen

Over de honderd

Ik loop door de boomgaard en ik denk:
nog even en dan ben ik honderd.

Als ik dan naar de bomen kijk
vol appeltjes, pruimen en peren,
denk ik mensen, waarom laten we
de natuur zijn gang niet gaan?

Geef het rust, de natuur,
dan wordt het weer puur.

Ik loop verder,
van binnen een beetje blijer.

Bij de gedachte aan hoe het gisteren was,
en met alles wat we vandaag de dag weten,
komt het morgen weer voor elkaar.

Ik loop steeds verder,
voel me vrijer.

Omdat ik weet.

zoals het altijd gaat,
dat als ik me blijf verwonderen,
gebeuren er soms ook echte wonderen.
En ga ik misschien wel over de honderd.

Euver de hòngert

Ich loup door de bongerd,
en ich dènk nog effekes en
dan bèn ich hòngert.

Es ich kiek nao de buim, vol eppelkes,
proeme en paere, dènk ich luui, laot de
natuur gewaere.

Gaef 'm rōs dae natuur,
dan weurt hae van euvernuuj puur.

Ich loup wiejer
Van bènne ein beetje bliejer.

Bie de gedachte aan wie 't gistere waar,
en mit alles wat weer vandaag weite,
kumt 't mörge euvernuuj klaor.

Ich loup ummer wiejer,
vuul mich vriejer.

Omdat ich weit

Zoea es 't ummer geit,
dat es ich mich blief verwònjere,
gebeure er auch soms echte wònjere,
en gaon ich mèsjiens waal euver de hòngert.

Over de honderd

terug naar
de kern

Als directeur-eigenaar van Smart Group en met meer dan 35 jaar ervaring als organisatieadviseur heeft Roger Lenssen een eigen, unieke visie op de factor arbeid ontwikkeld. Zijn hele werkende leven heeft in het teken gestaan van het creëren van perspectief: zowel voor medewerkers als voor de organisaties waar zij deel van uitmaken. Met humor en luchtigheid deelt hij zijn visie en denkbeelden aan de hand van 100 kleine verhalen.

Hij voert ons langs thema's als communicatie, ondernemerschap, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. En hoewel verleden, heden en toekomst een grote rol spelen in deze verhalen, is het uiteindelijk de tijdloosheid die de boventoon voert in het tot de kern komen van alle dingen.

ISBN 978 90 9031538 6 / NUR 801



www.smartgroup.nl