

**Geachte relatie,**

In de nieuwsbrief van december 2016 stond het thema 'strategische keuzes maken' centraal. In deze nieuwsbrief bespreken we een aantal maatregelen en instrumenten die daarbij behulpzaam kunnen zijn. Naast goede marketing is innovatie van product/dienstverlening van cruciaal belang.

Op de website Customer Talk beschrijft Klaas Knot van De Nederlandse Bank zijn visie waarbij hij naar voren brengt dat bij de toekomstige energietransitie marketing en innovatie de speerpunten zijn om zich op te focussen en dat de financiering minder van banken en meer van bronnen als durfkapitaal zal moeten komen.

De Smart Industry actieagenda kan heel veel bedrijven in Nederland verder op weg helpen met innovaties door middel van Fieldlabs. Het Ministerie van Economische Zaken kan behulpzaam zijn bij het opsporen van internationale innovatie ontwikkelingen. Maar ook instellingen zoals TNO kunnen hier een bijdrage aanleveren. Opvallend is dat het midden- en kleinbedrijf met minder budget weet te innoveren. Voor een deel komt dat door een andere stijl van leiderschap.

De invoering van een innovatie betekent meestal dat nogal wat veranderen in het bedrijf.

Indien een bedrijf moet veranderen, dan is het inhuren van een ervaren interim manager een overweging waard, want die persoon kan de benodigde veranderingen sneller en daardoor efficiënter voor elkaar krijgen, omdat hij/zij over het algemeen veel zakelijker een dergelijk proces doorloopt.

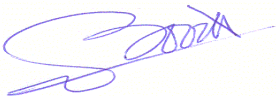
Naar aanleiding van bovenstaande inleiding, hebben we de volgende artikelen opgezet:

- Marketing en innovatie zijn de speerpunten voor Nederland
- Actieagenda Smart Industry
- Bedrijven denken vaak te licht over samenwerken
- Tips voor een marketingstrategie bij een beperkt budget
- Klein mkb-bedrijf weet zonder veel middelen te innoveren
- TRUST, het slimme zusje van SMART
- Zeven richtlijnen voor verandermanagement

Verder wordt, zoals u van ons gewend bent, het overzicht van bedrijven die wij te koop aanbieden of bedrijven die wij zoeken namens opdrachtgevers in het eerste artikel hieronder uiteengezet.

Heeft u vragen over bovenstaande onderwerpen of suggesties voor onze nieuwsbrief, of wilt u zich aan- of afmelden? Laat het ons weten via [bodt@bodt.com](mailto:bodt@bodt.com) of bel naar 078 69 909 75.

Met vriendelijke groet,



Kees Boodt

---

**Bedrijfsprofielen van te koop aangeboden bedrijven en gevraagde bedrijven**

**Te koop aangeboden bedrijven:**

- Executive search / interim management / consultancy (non) profit
- Beveiligingsbedrijf
- Handels- en servicebedrijven, test en meetapparatuur, electronica
- Installatiebedrijf electrotechniek
- Logistieke dienstverleners
- Schildersbedrijf

### Gevraagde bedrijven:

- Aannemer bouw
- Aannemer bouw met projectenportefeuille
- Aannemer kleinschalige baggerwerkzaamheden
- Activa transactie in metaalindustrie
- Advies- en trainingsbureau
- Bedrijf in verpakkingmachines
- Bedrijf in lasmachines en toebehoren
- Beveiligings- en bewakingsdiensten
- Constructiebedrijf
- Groeier in gezondheidszorg
- Handelsbedrijf E-instrumentatie & installatiebedrijf
- Handelsbedrijf flenzen en fittingen
- Handelsbedrijf hand- en elektrische gereedschappen
- Handelsbedrijf lasmachines en toebehoren
- Handelsbedrijf RVS profielen en plaatstaal
- Handelsbedrijf werkkleding en persoonlijke beschermingsmiddelen
- Handelsvertegenwoordiging technische materialen en instrumenten t.b.v. industrie
- Handels- en distributiebedrijf promotie-artikelen
- Handels- en of productiebedrijf bedrijf food
- Handels- en of productiebedrijf bedrijf metalen producten
- Handel en/of productie waterzuiveringen
- Handel en/of productie-apparaten olieindustrie
- Handel en/of verhuurbedrijven B-2-B
- HVAC-installateur West- of Oost-Nederland
- ICT-bedrijven, zoals hardware- en automatiseringsbedrijven
- Ingenieursbureau bouw
- Ingenieursbureau machinebouw
- Ingenieursbureau mechatronica
- Ingenieursbureau systemen
- Installatiebedrijf beveiligingsinstallaties
- Installatiebedrijf duurzaam
- Installatiebedrijf electrotechniek
- Installatiebedrijf werktuigbouw
- Installatiebedrijf procescontrol en besturing
- Installatiebedrijf Oost-Nederland
- Installatiebedrijf regio Amsterdam
- Koel technisch bedrijf food
- Kraanbouwer
- Lasbedrijf
- Loonwerkersbedrijf met baggertechnische ervaring
- Logistiek dienstverlener (exceptioneel vervoer)
- Machinale werkplaats
- Naar Azië verplaatsbare productieactiviteiten of bedrijfje
- Olie- of gasgerelateerde bedrijven
- Onderhoudsbedrijven metaal/electro/bouw
- Onderhoudsbedrijf pompen
- Producent plaatwerk
- Producent kunststofproducten (spuitgieten)
- Producent metaal en kunststoffen
- Productie en servicebedrijf
- Productiebedrijf RVS meubilair
- Scheepsbouw
- Spreaders voor containers
- Tandwiel(kasten) producent
- Toeleverancier scheepsbouw, baggerindustrie en offshore industrie
- Transportbedrijf (bijzonder)
- Uitzendbureau / detachingsbedrijf
- Verfproducent
- Verhuisbedrijf
- Verhuurbedrijf aannemersmaterieel
- Verkoop, verhuur, service vorkheftrucks
- Waterbehandelingsbedrijf
- Werving & Selectie en detachering techniek
- Zakelijke dienstverlener bouwkosten beheersing.

Op onze website [www.boodt.com](http://www.boodt.com) vindt u [gedetailleerde bedrijfsprofielen](#) van bovenstaande te koop aangeboden en gevraagde bedrijven.

### Marketing en innovatie zijn de speerpunten voor Nederland



“Wil Nederland een gezonde economie behouden, dan dient de focus gericht te zijn op het vinden van de juiste plaatsen in de globaliserende en fragmenterende waardeketen. Die verandering is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar bij Boeing dat de onderdelen voor de vliegtuigen op meer dan 140 plaatsen laat fabriceren. De kracht van ons land ligt aan het begin en het einde van die keten. Met innovatie en marketing en sales kunnen Nederlanders zich onderscheiden van de rest van de wereld.”

### Motor Nederlandse economie

Een krachtig citaat, dat overigens niet afkomstig is van weer een zelfbenoemde marketinggoeroe die met een nieuw model het wiel heeft uitgevonden. Nee, het zijn de woorden van Klaas Knot tijdens het MKB

Ondernemers Congres, dat op 27 oktober 2016 heeft plaatsgevonden in het Beatrixtheater in Utrecht. De president van De Nederlandse Bank noemt het midden- en kleinbedrijf de motor van de Nederlandse economie.

### **Aandacht voor het mkb**

Daar wordt immers 60% van het bruto nationaal product gegenereerd en bevindt zich 70% van de werkgelegenheid. Een vaststelling die de goedkeuring kan verdragen van de ondernemers in de zaal. Als vertegenwoordiger van een overheidsorgaan dat de bancaire sector controleert, bevindt Knot zich op het mkb-congres natuurlijk in de het hol van de leeuw. Hij laat zich echter niet verleiden tot open deuren. *Nederland moet zich richten op innovatie en marketing, het begin en het einde van de waardeketen.*

### **De echte ondernemers**

"In het mkb zitten de echte ondernemers, wars van overheid en overhead", schetst de tegendraadse econoom. Sinds vijf jaar heeft hij het voor zeggen op de burelen van DNB en mag hij verantwoordelijk worden geacht voor de verandering van de cultuur die daar noodgedwongen heeft plaatsgevonden. Want die voorheen passieve cultuur had bijgedragen aan de kredietcrisis, de faillissementen van banken als DSB en Icesave en de slechte situatie van de Europese economie.

### **Tonen van veerkracht**

Knot roemt de veerkracht van de ondernemers in het mkb, die in staat zijn tegenslagen te overwinnen en ondanks een aaneenschakeling van crises bijgedragen hebben aan de huidige economische stand van zaken in Nederland. Die situatie kent een hoogconjunctuur, een hersteld consumentenvertrouwen en een concurrerende economie. Nederland staat dan ook op de vierde positie van de ranglijst van de meest krachtige economieën, een plaats die de danken is aan de grote vindingrijkheid.

### **Bron voor innovatie**

"Veel van deze innovatieve ontwikkelingen komen vanuit het mkb", aldus Knot. "De relevante nieuwe vindingen komen veelal niet vanuit traditionele grote ondernemingen, maar uit de werkplaats van de mkb 'er of de zolderkamer van de start-up. Van zelf Herstellend beton tot aan detectieradars voor drones. Maar de verworvenheden van vandaag zijn geen garantie voor morgen. Daarom is het zaak de grote uitdagingen van dit tijdperk onder ogen te zien." *De energietransitie is niet alleen een gedragsverandering, maar vraagt ook andere investeringen.*

### **Globalisering waardeketen**

De president van de DNB richt zich op drie belangrijke ontwikkelingen: de globalisering van de waardeketen, de energietransitie en de ondernemingsfinanciering. "De waardeketen wordt in toenemende mate gekenmerkt door half fabricage", duidt Knot. "Kijk maar naar Boeing, waar de vliegtuigonderdelen vanuit meer dan 140 locaties worden aangeleverd. Die fragmentering is mede een gevolg van de technologische ontwikkelingen en de toegenomen communicatiemogelijkheden. Want tegenwoordig kunnen we wereldwijd realtime zakendoen dankzij het internet."

### **Plek zoeken in keten**

"Deze globalisering zorgt dat industrieën ontstaan waar de gunstigste omstandigheden zijn en in andere landen verdwijnen", zegt Knot. "Denk aan de textielindustrie, die zo goed als geheel is verdwenen uit Nederland. Het is daarom van belang de juiste plekken in de waardeketen te zoeken. Voor Nederland liggen die aan het begin en einde van de keten. In de ontwerpfase komt onze innovatiekracht goed tot zijn recht, in de eindfase onze skills op het gebied van marketing en verkoop."

### **Gedrag en investeringen**

"De noodzakelijk energietransitie komt tot uitdrukking in het klimaatakkoord dat de wereldleiders eind vorig jaar in Parijs hebben gesloten", legt de econoom uit. "Om een einde aan de opwarming van de aarde te realiseren, zijn CO<sub>2</sub>-reductie, energiebesparing en alternatieve energiebronnen belangrijke thema's geworden. Deze transitie betekent niet alleen een gedragsverandering, maar vraagt wereldwijd ook een verandering van investeringskeuzes." *Het Nederlandse bedrijfsleven is te sterk afhankelijk van de bancaire sector.*

### Andere financiering

“Van oudsher is het Nederlandse bedrijfsleven voor de financiering van de ondernemingsactiviteiten sterk afhankelijk van de bancaire sector.”, geeft Knot aan. “Te sterk zelfs. Als je kijkt naar de Verenigde Staten, zie je dat daar het economisch herstel na de kredietcrisis veel eerder is ingezet. Dat komt omdat Amerikaanse bedrijven veel minder een beroep doen op banken. Daarom is ook in Nederland een cultuuromslag nodig richting een toenemende aandacht voor durfkapitaal in de vorm van participaties en crowdfunding.”

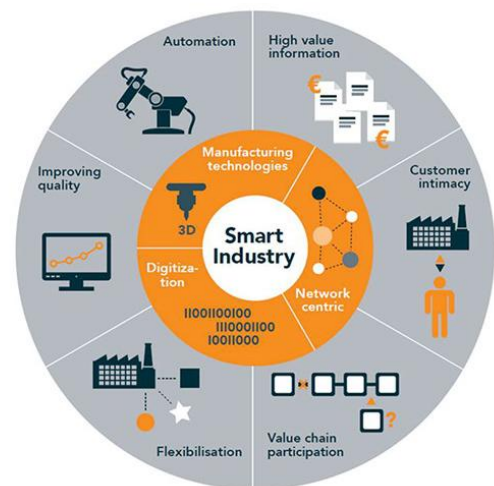
Bron: CustomerTalk, Ruud Moors 30 oktober 2016

## Aktieagenda Smart Industry

### ACTIELIJN 1 VERZILVEREN VAN BESTAANDE KENNIS

1. **Nederland Smart Industry land’.** Informeren van een brede doelgroep, waaronder het bedrijfsleven, over Smart Industry ontwikkelingen, gericht op inzicht en draagvlak.
2. **Ondernemers aan de slag.** Ondernemers sneller aan de slag met nieuwe business proposities, daarbij ondersteund met informatie, coaching en advies gericht op samenwerking en kennisbenutting.

*HET ZIJN NIET DE STERKSTEN OF SLIMSTEN DIE OVERLEVEN, MAAR DIEGENE DIE ZICH HET BESTE AANPASSEN*



### ACTIELIJN 2 VERSNELLEN IN FIELDLABS

3. **Voorbeeld Fieldlabs aan de start.** Ambitie is om de 10 Fieldlabs zo snel mogelijk startklaar te krijgen. De businessplannen moeten hiervoor worden uitgewerkt, consortia uitgebouwd en de financiering geregeld.
4. **Tweede tranche Fieldlabs.** Er is behoefte aan meer Fieldlabs. In 2015 worden deze Fieldlabs startklaar gemaakt.
5. **Monitoring en kennisuitwisseling.** Er zal worden geïnvesteerd in het goed leren van Fieldlabs en het verspreiden van kennis naar onderwijs en het brede bedrijfsleven.

### ACTIELIJN 3 VERSTERKEN VAN HET FUNDAMENT

#### 3A KENNIS

6. **Versterken R&D impuls in Fieldlabs.** Onderdeel van de Fieldlabs is het investeren in onderzoeksthema's die direct gekoppeld zijn aan de Fieldlabs. Dit gebeurt onder andere via de topsectoren.
7. **Smart Industry research agenda.** Voor de iets verdere toekomst wordt met de topsectoren een lange-termijn onderzoek agenda opgezet in samenwerking met (onder andere) universiteiten, TO2, STW en NWO.

#### 3B SKILLS

8. **Human capital development binnen bedrijven.** Samen met bedrijven en werknemers worden acties uitgevoerd op het gebied van werknemerspools en taakrotatie. Ook komen er cursussen om een duurzame inzetbaarheid te stimuleren.
9. **Regionale aanlegroute voor aansluiting bedrijfsleven en scholen.** Om de behoefte van bedrijven en aanbod van scholen goed op elkaar aan te sluiten worden onder meer Smart Industry lectoraten opgezet en modulaire onderwijsblokken aangeboden.
10. **Leren zonder onderbreking.** Het relevante onderwijsaanbod van primair onderwijs tot wetenschappelijk onderwijs en duaal onderwijs wordt aangepast aan de behoeften van Smart Industry in de toekomst.
11. **Sociale innovatie.** Er komt een actieprogramma sociale innovatie gericht op Smart Industry om de organisatie én de werknemer van de toekomst toe te rusten voor Smart Industry in de toekomst.

### 3C RANDVOORWAARDEN (ICT)

12. **Big data, big trust.** Het ontwikkelen van technische oplossingen, business modellen en samenwerkingsvormen die de uitwisseling en het benutten van data vereenvoudigen.
13. **Software actie plan.** Het uitvoeren van een onderzoeksprogramma, gericht op de ontwikkeling van software tools, met het oog op ketensamenwerking, standaardisering en interoperabiliteit.
14. **Cyber security.** Bouwen aan een robuuste en veilige ICT-infrastructuur voor Smart Industry.

## Tips voor een marketingstrategie bij een beperkt budget

Mkb'ers vinden marketing belangrijk, maar toch heeft maar 57% van de mkb-bedrijven een duidelijke strategie. Dat blijkt uit onderzoek. Hoe kunnen mkb'ers hun marketing het best aanpakken?



Het onderzoek, uitgevoerd door marketingbureau De Gouden Ananas, laat ook zien dat slechts 23% van de ondervraagde mkb'ers een marketingbudget heeft. Maar ook met een beperkt budget is goede marketing toch mogelijk, zegt Sayna de Voogd, eigenaar van De Gouden Ananas. Het bedrijf helpt jaarlijks 20 tot 25 mkb-bedrijven bij de marketingstrategie. NU.nl zet samen met De Voogd vijf tips op een rij.

### Kies een strategie

Ook als je geen budget hebt, is het belangrijk om wel een strategie te hebben. Weet wat je wil bereiken en hoe je het wil bereiken. De Voogd: "Het hoeft geen enorme strategie te zijn, maar het is belangrijk dat je er minstens even over hebt nagedacht. Als een lokale krant je belt en advertentieruimte aanbiedt, is het handig als je van tevoren al hebt bedacht of dat past bij de manier waarop jij marketing bedrijft. Zo houd je een duidelijke lijn en voorkom je impulsieve marketing."

### Kies een duidelijke doelgroep

Een duidelijke focus is essentieel. De Voogd ziet dat veel mkb'ers bang zijn om klanten mis te lopen als ze zich te veel op één groep richten. Het tegendeel is waar, zegt ze. "Wanneer je iedereen probeert aan te spreken, spreek je feitelijk niemand echt aan. Een klantenbestand van een beginnend bedrijf ontstaat doorgaans door toeval, maar je marketingdoelgroep is dé kans om je echt op een specifieke doelgroep te focussen. Die kan niet specifiek genoeg zijn."

### Deel je kennis

Geef je doelgroep waardevolle informatie waaruit jouw specifieke kennis naar voren komt. Vraag daar niet meteen iets voor terug. Doe dit bijvoorbeeld in de vorm van een blog, of een te downloaden publicatie. Volgens De Voogd zijn er natuurlijk mensen die met jouw informatie aan de haal gaan, maar de potentiële klant zit in de groep die de kennis juist bij jou wil blijven halen.

Bovendien kan het ook in je voordeel werken als anderen jouw kennis gebruiken. "Zo hebben wij met De Gouden Ananas een stappenplan voor social media-marketing ontwikkeld. Dat is ook bij andere bedrijven op de website beland, maar wel altijd met ons logo erbij. Zo hebben we onze naamsbekendheid flink vergroot." Het uiteindelijke doel is dat het voor de potentiële klant vanzelfsprekend wordt dat hij de gewenste kennis, diensten of producten bij jouw bedrijf kan halen.

### Wees persoonlijk

"Mensen doen liever zaken met mensen dan met bedrijven", zegt De Voogd. "Wees daarom niet bang om de menselijke kant van je bedrijf naar voren te laten komen. Sluit e-mails af met de naam van de persoon die de e-mail schreef. Zorg ook dat je op de website een "over ons"-pagina hebt, met foto's van de medewerkers en een korte tekst."

### Meet je resultaten

Om te kijken hoe effectief de marketing is, is het belangrijk om de resultaten te meten en hier op te acteren. Probeer bijvoorbeeld Google Analytics voor het bijhouden van de bezoekers van je website, en hou de statistieken van je social media in de gaten.

Deze zijn per kanaal beschikbaar. Hierdoor kom je er snel achter welke marketingactiviteiten voor jouw doelgroep werken, en welke niet. Aan de hand daarvan kan je de marketingactiviteiten uitbreiden of aanpassen.

*Bron: NU.nl, 20 oktober 2016*

## **Klein mkb-bedrijf weet zonder veel middelen te innoveren**



Een groep specifieke kleine mkb-bedrijven weet zonder veel investeringen toch ervoor te zorgen dat nieuwe ideeën worden omgezet in verdienmodellen.

Dries Faems, hoogleraar innovatie aan de Rijksuniversiteit van Groningen, ontdekte de ondernemingen tijdens een onderzoek in Noord-Nederland. "Zuinige superinnovatoren", noemt hij de bedrijven. Vaak gaat het om kleinere en oudere ondernemingen in sectoren die niet het meest trendy zijn, bijvoorbeeld de scheepsbouw en de horeca.

In een proef van ongeveer 450 bedrijven, vond Faems dat 20 procent van de ondernemingen afweek van de rest van de groep door met weinig middelen toch 40 procent van de omzet te halen uit nieuwe producten. Hoe deze bedrijven dat precies doen, is niet bekend. Verbanden met subsidie of andere indicatoren werden niet gevonden. "Er is nog geen logische verklaring voor." Faems is daarom gestart met interviews met deze bedrijven.

### **Sterke visie**

Vaak gaat het om ondernemingen die door ondernemers worden geleid met een sterke visie, waarbij de entrepreneur nog met zijn voeten in de modder bezig is om met radicaal nieuwe dingen te komen. "Het patroon wat ik zie, is dat in dit soort bedrijven eigenlijk een heel sterk middenmanagement is ontwikkeld. De ondernemer heeft een groep mensen onder zich die de dagelijkse sleur regelen. Die geven hem zelf veel meer tijd en de vrijheid om nieuwe ideeën te ontwikkelen."

"Ik vond het wel interessant dat men eigenlijk elke keer opnieuw zei dat het heel belangrijk is om een goed management te hebben. Zodat zij de sleur doen en de ondernemer meer tijd heeft om innovatief bezig te zijn."

### **Kampeerterein**

Faems vertelt dat het niet om de meest opwindende innovaties gaat. Zo ontwikkelde een recreatiebedrijf een kampeerterein met een nieuwe tent, die zorgt voor een nieuwe belevenis. "Dat klinkt misschien niet hightech, maar ja, het is toch innovatie en mensen verdienen er geld mee." De hoogleraar roept verder de overheid op om deze bedrijven niet uit het oog te verliezen. Vaak zijn subsidies gericht op hightech-ondernemingen en startups, "maar er zijn ook bedrijven die innovatief zijn op een andere manier".

*Bron: NU.nl, 24 oktober 2016*

## **TRUST, het slimme zusje van SMART**

SMART als managementinstrument geeft in deze turbulente tijden weinig energie. Doelen zijn vaak moeilijk helemaal smart te maken en na een paar maanden soms al weer door de werkelijkheid ingehaald. Als alternatief is er TRUST.



TRUST is ook een acroniem en bestaat uit 5 aspecten en dimensies die elkaar versterken. Dimensies die iets zeggen over nieuwe vormen van leiderschap, een andere invulling van arbeidsverhoudingen, een frisse cultuur en daar waar nodig het wijzigen van structuur, systemen en processen. Kortom, een integraal geheel waarbij de aspecten elkaar versterken. Laten we ze even kort langslopen.

### **Tweezijdig**

De eerste T van TRUST staat voor Tweezijdig. De hedendaagse professional opereert meer en meer binnen horizontale verbanden, bijvoorbeeld in zelforganiserende teams. 'Peer to peer' relaties en feedback worden belangrijker, niet alles kan meer via de verticale as van de hiërarchie.

### **Ruimte**

De R van Ruimte is zowel letterlijk als figuurlijk aan de orde. De professional anno nu wil verlost worden van regeldruk en wenst voor zichzelf regelruimte om eigen afwegingen te maken. Dit betekent dat de organisatie, lees de manager, moet 'loslaten'. Dit is een proces dat 'tweezijdig' moet plaatsvinden: de manager moet ruimte bieden, de professional moet ruimte pakken. Als dit laatste niet gebeurt, ontstaat er een vacuüm. Ruimte pakken kan alleen effectief zijn als de richting van de organisatie helder is. Immers, van de professional wordt meer autonomie en eigen initiatief verwacht en daarmee wordt ook meer keuzevrijheid geboden. Te maken keuzes moeten dan natuurlijk wel passen bij de richting van de organisatie.

### **Uitdagend**

De U van Uitdagend is van belang, omdat de uitdagingen waar onze samenleving en daarmee onze organisaties voor staan, immens zijn. De lat ligt dus hoog, voor iedereen in en om de organisatie. Dit betekent dat er een voldoende niveau van kritisch vermogen moet zijn bij de professional, zowel richting zichzelf, richting de collega's als richting de organisatie: wat kan ik beter doen, wat kunnen en moeten we samen beter doen?

Dit betekent ook het een en ander voor bestuurders en toezichthouders, zo laat het onderstaande citaat uit het boek 'TRUST, het slimme zusje van SMART' zien: "Wat de bijdrage van bestuurders kan zijn richting het TRUST-concept? Je kwetsbaar opstellen, je open stellen voor kritiek, die tegenspraak uitnodigen. En die zit er helaas onvoldoende in. Bijna is er sprake van handelingsverlegenheid. Ik probeer zelf altijd kritisch te zijn. De relatie kan je goed houden, maar op de inhoud moet je kritisch zijn. Niet altijd wordt dat gewaardeerd, zo is ook mijn ervaring. In de modus van comfort willen veel mensen blijven, maar als bestuurders, toezichthouders en management kan dat niet. Kijk naar de Fyra, kijk naar de Nationale Politie, kijk naar wat de afgelopen jaren is gebeurd bij het ROC Leiden. Lastige vragen worden niet of onvoldoende gesteld. Heel lang geleden heb ik zelf nog wel gedacht: Marcel Wintels, interim-bestuurder, o.a. in het onderwijsveld durfde die vraag niet te stellen. Maar die vragen stelthij nu wel."

### **Support**

De S van Support heeft betrekking op de steun en support die collega's elkaar kunnen bieden, maar ook op de coachende en leidende rol die de leidinggevende heeft. Immers, in de turbulente wereld met alle onzekerheid waarin we leven, vragen we van professionals om meer verantwoordelijkheid te pakken in de eigen organisatie. Dat proces gaat niet vanzelf, dat vraagt om leiderschap. Vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker is daarbij cruciaal. Via de zgn. vertrouwensindex, uitgewerkt in het boek 'TRUST, het slimme zusje van SMART', kan je het vertrouwen wat de medewerker in diens leidinggevende heeft, inzichtelijk maken. Punten op stellingen met betrekking tot 'geloofwaardigheid', 'betrouwbaarheid' en 'persoonlijk contact' worden dan gedeeld door de punten op de stellingen die betrekking hebben op 'ego' van de leidinggevende.

### **Transparant**

De T van Transparant past als volgt in het TRUST-concept: alles wat qua intentie, gedrag, houding en resultaten inzichtelijk is, hoeft niet te worden gecontroleerd via systemen. En systemen kosten geld, nemen doorlooptijd en leiden af waar het echt om gaat in organisaties: klanten, bedrijven, burgers en cliënten van dienst zijn. En hiermee komen we ook op de oorspronkelijke betekenis van het woord 'professional' dat is afgeleid van het Latijnse woord 'profiteri' dat openlijk verklaren betekent. De professional anno 2016 zal zich dus transparant moeten opstellen, in de zin dat volstrekt helder moet zijn wat de intenties, het gedrag en de resultaten zijn die men nastreeft en behaalt.

### **Zeven richtlijnen voor verandermanagement**

Waarom lukt het de interim manager wel om de verandering in zo'n korte tijd door te voeren waar het reguliere management vastloopt? Zeven praktische richtlijnen gebaseerd op meer dan twintig jaar ervaring.



#### **1. Aanwezigheid op de werkvloer**

Het wordt vaak genoeg gezegd, maar niet vaak genoeg gedaan. Aanwezig zijn op de werkvloer. En dat is meer dan alleen het obligate rondje lopen. Het is ook werkelijk communiceren met de verschillende mensen / functies op de werkvloer. En communiceren is meer dan alleen het aanhoren van 'het geklaag' op de werkvloer. Het betekent ook doorvragen. Kom snel tot de kern van het probleem. Vaak liggen er [emotionele] waarden onder de klachten. Ga daar mee aan de slag. Vertel wat je op korte termijn kan doen en wat langer duurt. Koppel dat ook op de werkvloer terug. Zoek de medewerker weer op en vertel wat je gedaan en bereikt heb. Daarmee bouw je een vertrouwensband op. En doe dit dagelijks. Maak hier tijd voor. Uw medewerker op de werkvloer bepaald de prestatie van uw organisatie. Alle reden om daar maximaal aandacht aan te besteden.

#### **2. Eerlijkheid**

Wees vooral eerlijk. Draai er niet om de hete brij heen. Vertel wat je niet kan vertellen. Vertel ook dat je het niet weet. Wees ook eerlijk dat sommige beslissingen voor bepaalde afdelingen / functies slechter kunnen uitvallen. Vooral in supply chain vraagstukken, waar de keten boven de individuele afdelingsbelangen uitstijgt. Wees ook eerlijk dat verandering pijn doet. Dat het lastig is. Medewerkers pikken tamelijk simpel door ontwijkende verhalen heen. Leg dan ook uit waarom het nodig is. De noodzaak, het doel en het verwachte resultaat. Maar ook waar de valkuilen zitten.

#### **3. Confrontatie**

Dat kan confronterend zijn. Niet alleen voor de medewerker. Maar ook voor u als leidinggevende. Want weet u werkelijk waarom u de verandering wilt door voeren? Welk resultaat u beoogt en hoe realistisch dat is. Kunt u werkelijk, overtuigend, uitleggen waarom de verandering nodig is? Want hier ontbreekt het vaak aan. Onduidelijkheid bij veranderingen leidt tot meer stress en weerstand bij medewerkers. Juist dan gaat men vrezen voor hun functie / baan en gaan de hakken in het zand. Verandering is nooit leuk omdat mensen, van nature, de status quo prefereren. Hoe meer u erom heen draait, hoe meer u de onrust aanjaagt. Dus moeten mensen eruit? Vertel het! Wacht niet tot het laatste moment. Ga aan de slag met datgene wat dient te gebeuren.

#### **4. Volharding**

Als u duidelijk voor ogen heb wat er moet gebeuren hou dan ook vast aan de gekozen lijn. Houd er rekening mee dat sommige mensen vol de confrontatie aangaan, dat sommige wegduiken maar dat er ook mensen zijn die 'mee strubbelen'. Die de verandering 'omarmen' maar feitelijk door hun gedrag de verandering vertragen en op een ander spoor proberen te brengen. Houd uw planning goed in de gaten. Stuur daar nadrukkelijk op en accepteer niet de excuses en externe redenen die de verandering vertragen. Durf dat gesprek ook aan te gaan met de individuele medewerkers over hun gedrag. Bedenk echter wel dat op het moment dat u een dergelijk gesprek moet aangaan, u eigenlijk al achter de feiten aanloopt. Dan is de gewenste verandering niet goed voorbereid.

#### **5. Klein denken**

Managers hebben nog wel eens de neiging om steeds maar groot te denken. Dat levert prachtige gespreksstof op om zichzelf te profileren. Verandering is echter de cumulatie van vele kleine stapjes, die weliswaar in zeer korte tijd elkaar kunnen opvolgen. Als u klein denkt en handelt, kan de werkvloer u ook veel beter volgen en begrijpen. Klein denken zorgt er ook voor dat u de verandering veel beter sturen. U kunt beter sturen op afwijkingen en tijdig de effecten zien van aanpassingen. Uw veranderproject wordt beheersbaar als u klein denkt.

#### **6. Hulp bieden**

Veranderen is vooral een zaak van de werkvloer. Zij dienen zich anders te gedragen, anders te denken en anders te handelen. Daarvoor dient u de juiste omstandigheden, middelen, machines, methodes en materialen aan te reiken. U faciliteert zodat de werkvloer de verandering kan realiseren. Bied ook hulp als het gaat om de mentale verandering. Veranderingstrajecten kennen een herkenbare cyclus van Hoop – Argwaan – Depressie – Hernieuwde Hoop – Stabilisatie. Elke fase kent zijn eigen 'mentale toestand' van



de organisatie. Ook leidinggevendenden ondergaan die cyclus. Dus bied de juiste mentale en concrete steun aan de organisatie, rekening houdend met de cyclus.

### **7. Onafhankelijkheid**

Het grote voordeel van een interim manager is dat deze onafhankelijk is. Niet hoeft mee te spelen in de organisatie politiek. Daar ook los van staat. Daarnaast heeft de interim manager het voordeel dat zijn project een afgemeten tijdsduur heeft. Er is geen noodzaak om langdurige relaties op te bouwen. Dat bevrijdt de interim-manager van de nodige druk. Echter, een goede interim-manager weet dat het opbouwen van goede relaties in korte tijd essentieel is voor het project. Relaties door alle lagen van de organisatie heen. Hierdoor leert een interim manager snel het bedrijf kennen en weet waar hij wat kan halen of brengen. De relaties blijken ook vaak na het project duurzaam te zijn. Niet zo zeer op diepgaand persoonlijk vlak maar wel hele goede professionele relaties. Het is meer pragmatisch gericht.

Een laatste tip nog: 80% van de verandering draait om gedrag. Uw gedrag en dat van uw medewerkers. De wil om anders te denken en anders te gedragen. Of zoals topsporters elke keer aangeven waarom ze de top hebben bereikt: een klein beetje geluk, een beetje talent en verder elke dag trainen, trainen en nog eens trainen om zo stapje voor stapje, elke dag een klein stukje beter te worden.

*Bron: LogitiekProfs.nl, Hans Groen*

---