

Inhoud

Inleiding 11

7

Hypersamenvatting 14

DEEL 1 – WAT IS ER TOCH AAN DE HAND?

1 Wat is er toch aan de hand?

- We veranderen ons te pletter 17
- De kern 18
- Wat is er zo erg aan uitbesteden? 19
- De waardeketen 19
- Evolutie 21
- Het commoditizen van vaardigheden 23
- De vier houdbare vaardigheden 26
- Een eindeloos aantal 30
- Het doel is *moving* en *morphing* 31
- Timing is alles 32
- Een ambivalente tijd 33

2 Werken is samenwerken

- Niemand doet nog iets alleen 36
- Een ander soort succes 37
- U bent niet belangrijk 38
- Onverwachte situaties 39
- Onverwacht jezelf 41

3 ***Creatie door relatie***

- De relatie als basis van kwaliteit 43
Werken is het managen van permanent veranderende relaties 44
De krachtenveldkaart 45
De drie fasen in een relatie 47
Laat de anderen zich goed voelen 48
Aandacht is als Pokon 49
De wetten 50
De baas 50
De klant 58
De collega 64
De leverancier 70

8

DEEL 2 – NIEUWE TIJDEN, NIEUWE KWALITEITEN

4 ***Het succes van nu is de middelmaat van morgen***

- Nieuwe tijden, nieuwe kwaliteiten 79
Enmalig gedrag 80
Permanente staat van alertheid 81
Rigoreus uitbesteden 84
In netwerken denken 86
Van goed naar geweldig 86

5 ***Nieuw leren***

- Jezelf ter discussie 110
Anderen ter discussie 111
Fan van eigen kunnen 113
Omarm de ambivalentie 115
Empathie als basishouding 116
Creativiteit als norm 117
Conversatie als productiefactor 119
Twijfelen als vaardigheid 120
Gierig zijn met je blauwe bolletjes 121
Moed moet 123

6 Valt er nog wat te managen?

Heeft de manager nog een rol? 125

De nieuwe manager: facilitator, leeghoofd en onruststoker 126

Tien nieuwe managementstijlen (en één bonus-managementstijl) 127

Een oproep tot onredelijkheid 144

Vijf wetten van groepsbeïnvloeding 146

9

De lijstjes op een rij 148

Bronnen 153

Inleiding

'Ik heb een probleem,' zegt mijn vriend. We rijden over een verlaten polderweg. We zijn onderweg naar ons favoriete restaurant. Hij is baas van een middelgroot reclamebureau en misschien wel mijn beste vriend. Tijdens het autorijden hoef je elkaar niet aan te kijken, een perfecte situatie om zaken die je zorgen baren aan elkaar voor te leggen. Zijn bureau bestaat ongeveer tien jaar en is erg succesvol. Het werkt voor de mooiste merken, doet de spannendste campagnes. Er zijn ongeveer dertig mensen in vaste dienst met daaromheen een zwerm van honderden freelancers die af en toe aan projecten meewerken. Ik vraag hem wat zijn probleem is. Hij antwoordt kortweg: 'Michiel.'

Michiel is een van de mannen van het eerste uur. Nadat mijn vriend tien jaar geleden met een collega zijn bureau begonnen was, duurde het nog enkele jaren voordat de eerste personen in dienst traden. Michiel was een van die eerste personen. Hij had een internetonderneming geleid die natuurlijk samen met de bubbel gebarsten was. Hij was binnengehaald als de man met ervaring met en visie op het gebied van internet en andere nieuwe media. Hij dacht mee met het online aspect van campagnes en coördineerde de uitvoering. Hij was destijds een van de sterren van het bureau.

'Wat doet Michiel verkeerd?' vraag ik.

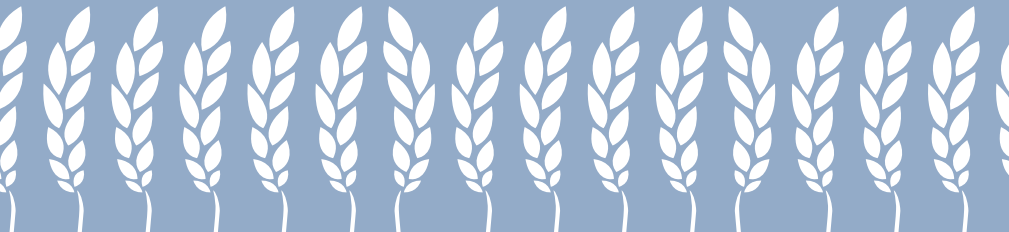
'Verkeerd, verkeerd, hij doet niet echt iets verkeerd. Hij is gewoon zijn geld niet meer waard.'

'Waarom is hij zijn geld dan niet meer waard?' vraag ik door. 'Is hij niet meer gepassioneerd, is hij slordig geworden, volgt hij de laatste ontwikkelingen op het gebied van nieuwe media niet?'

'Nee, dat is het eigenlijk allemaal niet... Het probleem is dat hij nog precies hetzelfde doet en kan als wat hij vijf

Commodity – *Bulkproduct waarvan de prijs geheel door vraag en aanbod wordt bepaald, zoals olie, graan en koffie*

Als iets een commodity wordt, betekent dat dat het product op zich niet meer onderscheidend is. Het is iets wat iedereen in dezelfde kwaliteit zou kunnen produceren. Het moet dus puur op prijs concurreren en het bevindt zich laag in de waardeketen. De marge is laag want de concurrentie is moordend. De toegevoegde waarde neemt af; het is middelmaat geworden. Iemand met een vaardigheid die een commodity geworden is, kan dus iets wat velen met hem ook kunnen en wat hem niet onderscheidt. Hij is middelmatig en bevindt zich relatief laag in de waardeketen: niet veel mensen zullen hem bewonderen of prijs stellen op zijn vaardigheid. Als jouw vaardigheden 'commoditizen', ben je vervangbaar en kom je al snel in een prijsconcurrentie terecht. Kortom, je wordt al snel te duur.



jaar geleden deed en kon. Maar daar is hij nu te duur voor geworden. Wat hij kan, kan een twintigjarige ook...'

Michiel is in vijf jaar van een ster verworden tot iemand die te duur is voor het werk dat hij doet. Wat hij doet, doet hij goed. Hij loopt niet achter en hij is er ook niet slechter in geworden. Zijn vaardigheden zijn nu simpelweg minder waard dan vijf jaar geleden. Er zijn vele anderen die hetzelfde kunnen, er zijn talloze manieren bij gekomen om zijn toegevoegde waarde elders in te kopen. In de vorm van freelancers, hypergespecialiseerde bedrijfjes of zelfs nieuwe technieken die een gedeelte van zijn vaardigheden, zoals bijvoorbeeld research, over kunnen nemen. De vaardigheden van Michiel bevonden zich vijf jaar geleden hoog in de waardeketen, maar nu zijn ze 'commoditized'. Ze zijn verworden tot de middelmaat en misschien zelfs minder.

Hypersamenvatting

- 14 (Voor hen die toch geen zin hebben dit boek te lezen maar op feestjes willen kunnen meepraten)

Uw vaardigheden commoditizen steeds sneller. Wat vandaag een waardevolle kwaliteit is, is morgen middelmaat. Als u hoog in de waardeketen wilt zitten, zult u zich permanent moeten ontwikkelen, in een steeds hoger tempo.

Analyseren, creëren, organiseren en overtuigen zijn de eigenschappen die de komende jaren waardevol blijven. Omdat ze eenmalig, afhankelijk van uw unieke persoonlijkheid en vaardigheid- en locatiegebonden zijn. Resultaten zijn *moving* en *morphing* en vragen dus om constructief opportunisme.

Waarde wordt steeds meer gecreëerd in relatie met anderen. Het gaat erom de relatie met uw baas, klant, collega en leverancier goed te managen. Begrijpen wat de belangen van de ander zijn is daarbij cruciaal.

Ontwikkeling gaat niet meer over kennis, maar over het vermogen de mensen om u heen tot grotere hoogten te drijven, terwijl u zichzelf en anderen permanent verrast. Het vermogen tot twijfelen, het accepteren van ambivalentie en angst zijn de crux.

Managers worden minder belangrijk. Ze faciliteren, bouwen aan vertrouwen en inspireren, maar houden verder hun handen thuis.

DEEL 1

***Wat is er
toch aan de
hand?***

Wat is er toch aan de hand?

In dit hoofdstuk kijken we eerst naar wat er in de wereld verandert, wat dat voor impact heeft op hoe organisaties denken en handelen en wat dat weer voor u betekent.

17

We veranderen ons te pletter

Dat de wereld snel verandert weten we zo langzamerhand allemaal wel. De economie mondialiseert en innovaties volgen elkaar in steeds rapper tempo op. Die snelle verandering zorgt ervoor dat goederen en diensten steeds efficiënter geproduceerd kunnen worden. Vroeger deed een bedrijf alles zelf; het was bijvoorbeeld heel normaal dat de kantinejuffrouw bij het bedrijf in dienst was. Nu is dat al bijna ondenkbaar en wordt het runnen van de kantine uitbesteed aan een cateraar.

De meeste bedrijven doen nog maar een relatief klein stukje van het werk zelf en werken samen met allerlei specialisten en partners aan wie ze zaken uitbesteden. Denk daarbij niet alleen aan de cateraar of schoonmaker in uw bedrijf. Ook vaardigheden uit het zogenaamde primaire proces kopen we steeds vaker in. Sales wordt door een callcenter gedaan, berekeningen door ingenieursbureaus, een incassobureau int de rekeningen. Van steeds meer zaken wordt het doodnormaal gevonden dat we die niet meer 'in huis' hebben maar dat mensen of organisaties elders ze van ons overnemen. Steeds vaker zijn die organisaties in China of India gehuisvest. Ik ken een reclamebureau dat grote campagnes doet voor merken als Pepsi-Cola en Nike en waar slechts twee mensen in

dienst zijn. Zij vertalen de vraag van de klant naar een strategie en verkopen het idee aan de klant. De rest van het proces wordt gedaan door freelancers, toeleveranciers en gelieerde andere bureaus. Van over de hele wereld. Een accountmanager woont in Brazilië; de projectmanager is een Italiaanse en werkt vanuit Rome.

Natuurlijk is het nog lang niet bij alle organisaties zo extreem. Het kan goed zijn dat u er op uw werk nog weinig van merkt. Er zijn voorbeelden van bedrijven die bepaalde zaken ooit hebben uitbesteed en daar nu op terugkomen. Maar de grote trend is onontkoombaar de andere kant op. Ook op uw werk zal op een dag de zzp'er, de gespecialiseerde leverancier of de strategische alliantie voor de deur staan. En staan ze niet bij u voor de deur, dan wel bij de concurrent, en laten we hopen dat die daardoor niet goedkoper en efficiënter wordt dan uw organisatie.

De kern

Deze ontwikkelingen dwingen organisaties voortdurend na te denken over waarin ze echt het verschil maken bij klanten en wat de kern is van hun bestaan. Want alles waarin we niet uniek zijn, kan een ander ook. En als veel anderen iets ook kunnen, ontstaat er concurrentie, doorgaans op prijs. Dan wordt een product of dienst een commodity. Aangezien er tegenwoordig, mede door de techniek, heel veel is dat sneller, goedkoper en efficiënter kan, moeten bedrijven kijken welke aspecten van hun bedrijfsvoering tot de kern horen en welke niet. Alles wat niet tot de kern behoort, kun je goedkoper door anderen laten doen. Goedkoper omdat ze simpelweg minder verdienen, zoals een Chinees, goedkoper omdat er bedrijven zijn die zich enkel en alleen met dat aspect bezighouden en daardoor beter en efficiënter kunnen zijn. Bovendien besteed je met de dienst alle sores van het personeel uit en dat scheelt een hoop gemanage, en dus geld.

Samenvattend kun je zeggen dat alles wat een organisatie niet kan uitbesteden uniek is en daardoor veel waarde toevoegt. Zaken die niet uniek zijn komen in een prijsgevecht terecht: ze commoditizen.

De kern van een organisatie wordt gevormd door die kwaliteiten die veel waarde toevoegen aan het eindproduct (of dat een ding of dienst is maakt niet uit), die het voor de klant onweerstaanbaar maken. Alle zaken die dat niet doen zijn prooi voor uitbesteding.

Wat betekent dat voor u? Stel, u houdt zich de hele dag bezig met zaken die niet de kern van de organisatie vormen. Grote kans dat andere mensen of andere bedrijven ook kunnen wat u kunt. Grote kans dat ooit iemand op het idee komt om u uit te besteden of dat wat u doet door anderen te laten doen.

Wat is er zo erg aan uitbesteden?

Maar u kunt zichzelf toch laten uitbesteden? Dan gaat u gewoon voor een toeleverancier werken en kunt u zich de hele dag met uw specialisme bezighouden. Wat kan het schelen dat nog vele anderen het kunnen?

De pest is dat u nu last krijgt van de markt. Daar kunnen bijvoorbeeld schoonmakers over meepraten. Die zijn bijna allemaal uitbesteed. Helaas voor hen kunnen vrij veel mensen schoonmaken. En ze kunnen het allemaal ongeveer even goed. Hun dienst is een commodity. Niet gek dat bedrijven de goedkoopste schoonmaakorganisatie inhuren. Ook voor u is er dus maar een zeer kleine kans dat uw baas u financieel ruim zal bedelen. Sterker nog: hij zal gedwongen zijn u zo veel mogelijk uit te knippen. Als u wordt uitbesteed betekent dat dus dat opslag er niet snel meer in zit. Laat staan een glorieuze carrière vol ontwikkelingskansen.

De waardeketen

Als iets zeldzaam is en veel mensen het willen hebben, wordt het veel geld waard. Een vette diamant kost een

vermogen, een rode Lamborghini staat helaas maar bij weinig huishoudens voor de deur en als u van wijn houdt: de kans dat u vanavond een flesje Romanée-Conti* bij de bami openploft, lijkt mij niet groot.

Hetzelfde geldt voor vaardigheden. Als u iets kunt wat weinig mensen kunnen maar waar veel mensen geld voor overhebben, kunt u veel verdienen. Dat geldt bijvoorbeeld voor topvoetballers. Mijn voetbalvaardigheden daarentegen zijn van een niveau dat bijzonder veel mensen beheersen; ik ben dan ook nog nooit iemand tegengekomen die er ook maar een cent voor overhad om mij te zien klungelen. Zeldzame, gewilde vaardigheden zitten hoog in de waardeketen. Ze voegen veel waarde aan het uiteindelijke product toe. Als ik meedoe aan een voetbalwedstrijd zal dat het prijskaartje in het stadion niet opdrijven, maar als Lionel Messi meedoet wel (voor de voetbalagnosten: de Johan Crujff van nu).

Sommige zaken die u beheerst voegen voor de klant veel waarde toe. Die vaardigheden zitten hoog in de waardeketen. Andere van uw vaardigheden zijn totaal niet uniek en dus ook minder geld waard. Simpel gezegd: met uw vaardigheid van schoonmaker verdient u weinig, met uw vaardigheid unieke kansen te zien of een ingewikkeld probleem te ontrafelen verdient u veel.

Als wat u kunt echter weinig waarde aan het eindproduct toevoegt zit u laag in de waardeketen; uw werk is niet zoveel waard. Een ander kan het ook en net zo goed. Niet gek dat de baas ooit, onder druk van de concurrentie, gaat kijken of hij dat wat u levert ergens anders goedkoper kan krijgen. Dit is wat Michiel overkomt.



** Voor de huiswijn drinkers: kost minimaal een mille of zeven. Per fles. Serieus.*

Voor u betekent dit dus dat niet alleen uw bedrijf moet zorgen dat het iets unieks produceert, u moet er ook voor zorgen dat dat wat u toevoegt hoog in de waardeketen zit! U moet iets unieks toevoegen. Het liefst iets wat alleen u kunt, vanwege wie of wat u bent. Uw werk kan immers door een ander gedaan worden, maar een ander kan nooit uw persoonlijkheid overnemen. Als u dus een beetje spannend en afwisselend werk wilt hebben dat ook nog goed verdient en flink wat aanzien heeft, is het van belang hoog in de waardeketen te zitten.

Evolutie

Er vindt een natuurlijke evolutie plaats in de manier waarop wij waarde creëren. Eeuwenlang hield het overgrote deel van de mensheid zich bezig met het uitvoeren van **handelingen**. De mensen verbouwden voedsel of waren ambachtsman. Er waren enkelen die veel verdienden, maar dat was vooral een kwestie van macht en bezit, niet van kunnen. Maatschappelijk succes was meer een kwestie van afkomst dan van de kwaliteiten die iemand bezat.

Tijdens de industriële revolutie werden persoonlijke vaardigheden steeds belangrijker om iets te bereiken. Daarbij ging het vooral om het hebben van **kennis**. Zij die veel kennis konden vergaren kwamen hoog in de waardeketen. Natuurlijk was studeren aanvankelijk een privilege van de rijken (én machtigen én mannen), maar ook dat werd in de loop van de twintigste eeuw steeds meer toegankelijk voor velen.

De laatste jaren neemt door de technologische ontwikkelingen het belang van het hebben van veel kennis steeds meer af. Kennis komt steeds gemakkelijker en voor steeds meer mensen beschikbaar. Natuurlijk door het internet, maar ook communicatietechnieken maken dat kennis steeds sneller gedeeld kan worden. Daarom zijn op dit moment **vaardigheden** als (project-)management, verkooptechniek en ontwerpen zo belangrijk.