



collega in hoofd en hart

MARC VANDE GUCHT GEERT SERNEELS

D/2020/45/302 – ISBN 978 94 014 6999 9 – NUR 807, 800

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer

© Marc vande Gucht, Geert Serneels & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediat divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan
ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Inhoud

VOORWOORD	7
DEEL 1: Sense of urgency	11
DE VERLOREN GENERATIE	13
ANDERS SPREKEN OVER MENTAAL WELBEVINDEN, OOK IN DE WERKOMGEVING	15
<i>Bedrijfscase 1: Schoenen Torfs</i>	17
HET MENTAAL WELBEVINDEN VAN WERKNEMERS: EEN ZORG VAN VELEN	18
Wettelijke bepalingen	18
Onderwijs en welbevinden: springplank naar een loopbaan	20
Organisaties en bedrijven: welbevinden vertalen naar de werkvloer	21
<i>Bedrijfscase 2: Solvay</i>	25
BASISWAARDEN OP DE WERKVLOER	28
Ethiek	28
Levenslang leren	30
Uit de comfortzone	33
Change: een perpetuum mobile	33
Management: kunst of passie, of allebei?	36
<i>Bedrijfscase 3: Argenta</i>	46
WAAR HET FOUT LOOPT	
NARCISME ALS OORZAAK VAN VEEL ONHEIL	49
'Tous égos' of 'tous égaux'?	49
Psychoterreur	50
Door de bril van de socioloog	53
Jezelf zijn op het werk	55
Narcisme en de kwalijke gevolgen op de omgeving	55
'Thin skin' versus 'thick skin'	60

Burn-out, een schrikbarende stijging	62
<i>Bedrijfscase 4: Colruyt</i>	64
DEEL 2: Mens erger je wél!	
Op zoek naar concrete oplossingen	67
WAT KAN IK ALS WERKNEMER ZELF DOEN?	
NEEM JE LOOPBAAN IN HANDEN	69
<i>Bedrijfscase 5: Saskia Van Uffelen, een vrouw met een visie en een plan</i>	75
OPLOSSINGEN VOOR LEIDINGGEVENDEN:	
NEGEN SUGGESTIES	77
Ga voor een peoplemanager in je bedrijf	78
Coach situationeel	79
Maak het verschil met je mindset en attitude	84
Creëer een waarderingcultuur	86
Denk aan de mens achter je medewerker (h2h)	90
‘Work smarter, not harder’	95
Verbeter je interne communicatie	98
Geef leiding in crisistijden	101
Neem een businesscoach	105
<i>Bedrijfscase 6: Kneip</i>	107
DEEL 3: Manifest. Hoog tijd voor actie	113
JUST GO FOR IT! NOW!	115
EXTRA AANVULLING	117
BIJLAGEN	119
Leiders kunnen wel wat meer empathie gebruiken	119
Mentaal welbevinden op de werkvloer vanuit wetenschappelijk onderzoek	122
Wat wijst onderzoek uit? Verschil tussen absenteïsme en presenteïsme	125
De effecten van psychische stoornissen op mens en maatschappij	128
Onderzoek op wereldschaal naar arbeid	129
EINDNOTEN	131

Voorwoord

Hoelang nog?

Hoelang nog blijven we aan de zijlijn staan? Hoelang nog aanvaarden we een uitputtingsslag die velen uit het lood slaat? Hoelang nog vinden we het normaal dat er een gigantische uitval is in ondernemingen wegens ziekte?

7

De afgelopen tien jaar is het aantal Vlamingen dat langdurig ziek is en langer dan een jaar thuiszit met 70 procent gestegen. Volgens de jongste cijfers van het RIZIV kampten in 2016 liefst 280.000 mensen met een burn-out, slikten 1,2 miljoen Belgen antidepressiva en deden meer dan 10.000 onder hen een zelfmoordpoging. In Vlaanderen pleegden 1100 mensen zelfmoord, meer dan er verkeersdoden waren. Dat zijn dus 28 pogingen per dag, waarvan er drie daadwerkelijk slaagden.

Hoe ziet de ideale arbeidsmarkt eruit? Behandelen wij de jonge toetreders tot die markt als partners met wie we samen willen bouwen aan hun toekomst? Gunnen we de instroom op de arbeidsmarkt alle kansen? Stilaan bereiken we de grens van de rekbaarheid van de mensen en bereiden we, soms zonder het te beseffen, een reeks trauma's voor. Met dit boek willen we daartegen ingaan. We stellen vast dat in het bedrijfsleven een ongezonde evolutie aan de gang is. Kijk naar het aantal zelfmoorden¹ in Vlaanderen of het aantal gevallen van burn-out en bore-out. Vlaanderen en België scoren bar slecht. Ook op Europees niveau zijn we koploper.

Zelfmoorden zijn niet alleen een privéaangelegenheid. Met drie per dag is het aantal torenhoog in Vlaanderen en staat België (zeven gevallen per dag) vooraan op Europees niveau. Er zijn meer zelfmoorden in Vlaanderen dan verkeersongevallen met dodelijke slachtoffers. 20 procent van de eerstejaarsstudenten in het hoger onderwijs verklaart zich niet goed te voelen. Hoe lang blijven we daar ziende blind voor? Straks worden zij actief op de arbeidsmarkt.



Suïcide in ondernemingen zijn een realiteit. In 2019 vond in Frankrijk een proces tegen de top van France Télécom plaats naar aanleiding van mentale intimidatie.² Ook de cijfers over burn-out in België zijn alarmerend.³ Doen we er wat aan?

***‘Hoe meer klachten over stress,
hoe meer je naar de leidinggevenden moet kijken.’***

Ludovic Depoortere, Haystack, *Trends*, januari 2019

Goede relaties tussen management en medewerkers zijn cruciaal. Recent onderzoek heeft aangetoond dat er nog heel wat werk is aan de kwalitatieve invulling van de verhouding leidinggevende-medewerker. Vijf cijfers ondersteunen dat:

- Uit een studie van Securex in 2018 blijkt dat 35 procent van de medewerkers hun leidinggevende een onvoldoende geeft en dus onbekwaam acht als manager.
- Vier op de tien Belgen nemen ontslag door een slechte relatie met hun manager.
- SD Worx pakte in 2018 uit met het feit dat amper 14,5 procent van de medewerkers zich echt betrokken voelt bij zijn of haar werkgever.
- Het gerenommeerde *Harvard Business Review* (2016) stelt dat 69 procent van de leidinggevenden zich ongemakkelijk voelt in de communicatie met de eigen medewerkers.
- Bijna de helft van de Belgen (46,9 procent) denkt dat we zullen evolueren naar een maatschappij waar niemand het nog zal accepteren dat hij zich anders voor moet doen dan hij in werkelijkheid is. Of met andere woorden: de toekomst wordt authenticiteit in de puurste vorm nastreven en tenminste uitkomen voor onze mening.⁴

Met de digitale (r)evolutie worden alle spelregels intussen fors gewijzigd tot zelfs radicaal overhoopgegooid. De impact van Covid-19 versterkt dit met een nooit geziene snelheid. Het respect voor een aantal basisgedragsregels in deze hectische wereld is soms ver te zoeken. De wereld is ons dorp en dat zal nooit meer teruggedraaid worden. Wat sommigen ‘de goede oude tijd’ durven te noemen, is definitief voorbij. Gelukkig maar voor de realisten/optimisten, jammer voor de doemdenkers.

We hebben veel leidinggevenden ontmoet die dagelijks pogingen ondernemen om hun medewerkers te helpen. En dat levert vaak goede resultaten op,

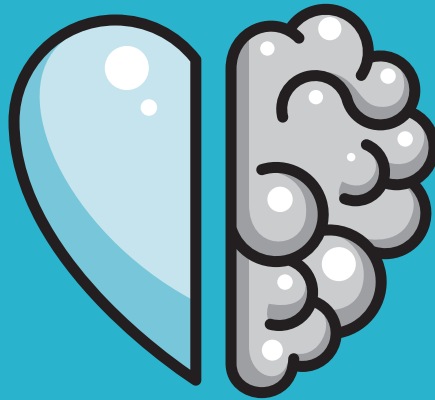
maar soms ook niet. We mogen ervan uitgaan dat leidinggevenden én medewerkers op een degelijke manier hun werk proberen uit te voeren. Maar dat resulteert niet altijd in het beoogde effect, integendeel zelfs. Soms komt de boodschap niet goed door en heeft dat niet één aanwijsbare oorzaak, maar heeft het veeleer te maken met slechte communicatie, externe stoorzenders of gemoedstoestanden. Er kan zoveel verkeerd gaan.

Het begint dus bij bewustwording, daarna moet er ook naar gehandeld worden. In het tweede deel van het boek, met als titel *Mens, erger je wél*, reiken we concrete oplossingen en suggesties aan die gebaseerd zijn op de ervaring van ten minste vijftig jaar management van beide auteurs.

Met ons boek *Collega in hoofd en hart* willen we bijdragen aan vlottere en aangenamere werkomgevingen, met positieve gevolgen voor elke betrokkene.

GEERT SERNEELS EN MARC VANDE GUCHT

DEEL 1



**SENSE
OF
URGENCY**

De verloren generatie

Vanuit onze job als consultant, businesscoach en trainer komen we bijna dagelijks in contact met ‘aanhangers’ van de *lost generation*. Een verloren generatie van medewerkers met een hoge anciënniteit en weinig daadkracht, die geen zin hebben om kritisch stil te staan bij de invulling van hun job, hun loopbaan en hun actieve bijdrage op professioneel vlak.

Kenmerkend voor de verloren generatie is dat ze vanuit hun verworven rechten denken en geen inspanning willen leveren om bij te blijven. Kortom, ze hebben 25 jaar geleden bewust gekozen voor een werkgever die zekerheid bood. En 25 jaar later zitten ze nog altijd vast aan dezelfde baan. Dat willen ze liefst zo houden tot hun pensioengerechtigde leeftijd. Ze laten zich niet zien als er veranderingen op komst zijn en gaan ervan uit dat het wel zal overwaaien. Ze willen vooral met rust gelaten worden.

De *lost-generation*fans vind je hoofdzakelijk in organisaties en bedrijven die veeleer conservatief zijn en operationeel log ogen. Tot voor kort was de zekerheid van een al dan niet statutaire job er gegarandeerd. Net dat laatste vormt het probleem. Een goed en concreet voorbeeld is de financiële sector. Tot voor enkele jaren was dit een bastion waar heilige huisjes gebetonneerd waren, niets of niemand in vraag werd gesteld en waar het vakjesdenken belangrijker was dan efficiëntie en klantgerichtheid. Vandaag is een bank geen traditionele bank meer. Een bank met kantoren op elke hoek van de straat en met een hoofdzetel die als een log instituut de processen en de regels tot in de puntjes opvolgde en waar het eigenbelang centraal stond. Reactief denken en handelen was het kenmerk van een groot aantal medewerkers tussen de vier muren van de hoofdzetel.

Anno 2020 is een bank in eerste instantie een digitale onderneming waar het codewoord efficiëntie is. Daar wordt op een proactieve manier de klantgerichtheid centraal gesteld. Alles vertrekt vanuit de klant en het is onze verantwoordelijkheid om als medewerker, in welke afdeling dan ook, klantgericht te denken en te handelen. Al wat we doen, levert een positieve bijdrage aan de tevredenheid van de klant.



De combinatie van digitalisering, efficiënt werken en *customer centricity* (focus op klanten) is een cocktail waarvan de lost generation zelfs weigert te nippen. Een proevertje ligt meteen zwaar op de maag. Ze houden liever vast aan het bekende en vertrouwde. Onder het motto 'IK heb altijd zo gewerkt, waarom zou IK moeten veranderen? IK kan dit niet meer en IK wil dit niet meer!' bieden ze openlijk weerstand. Vaak vallen dergelijke medewerkers voor een lange periode uit.

Ons land telt meer dan 415.000 mensen die meer dan een jaar wegens langdurige ziekte buiten strijd zijn (bron: RIZIV, juni 2018). Reken daar de 'verloren generatiemedewerkers' bij die op jaarbasis meermaals uitvallen en je komt aan cijfers waar je als werkgever hoofdpijn van krijgt.

Hoog tijd dat deze medewerkers wakker geschud en gemotiveerd worden om aan gewetensonderzoek te doen. Mensen hebben meerdere competenties en het is in eerste instantie hun verantwoordelijkheid om op zoek te gaan naar hun verborgen talenten. En het goede nieuws is dat iedereen talent heeft. Het is overigens de taak van de werkgever en de rechtstreeks leidinggevende om de medewerkers bewust te maken van de situatie waarin ze verkeren. Zelf het spreekwoordelijke duwtje in de rug geven, kan tot oplossingen leiden. Maar is het management daar klaar voor? Kan het dat aan als een team?

Anders spreken over mentaal welbevinden, ook in de werkomgeving⁵

De verloren generatie verdient aandacht, net als de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. We stellen vast dat de millenniumgeneratie of *Generation Y* vandaag geconfronteerd wordt met een grote druk op de werkvloer en met de zoektocht naar evenwicht tussen werk en privé. Een overdosis stress en een gebrek aan evenwicht kunnen leiden tot burn-out of bore-out. Zijn we voldoende begaan met wat werkelijk van belang is? Kennen we onszelf? Want alles begint tenslotte bij zelfkennis.

*'Zolang iemand gelooft dat zijn of haar ideaal en doel buiten hem of haar liggen, boven de wolken, in het verleden of in de toekomst, zal hij of zij proberen buiten zichzelf te treden en voldoening te zoeken waar het niet te vinden is. Hij of zij zal overal naar oplossingen zoeken, behalve waar ze te vinden zijn, namelijk bij zichzelf.'*⁶



Wat iedereen weet, en niemand je zal zeggen. We zien alles en we benoemen het niet.

Bron: Greg Groesch, *The Washington Times*.



Hoe krijgen we beter inzicht in onszelf? Ieder individu heeft een aantal persoonlijkheidsdimensies. In de psychologie en in de hr-omgevingen van veel bedrijven worden verschillende modellen gehanteerd om ook onszelf in vraag te stellen. De essentie is dat elke professionele hr-omgeving het best een klankbord is voor en van medewerkers. Het is de bedoeling dat medewerkers en werkgevers voldoende zelfanalyse en realiteitszin hanteren, om achteraf samen te timmeren aan de weg naar morgen. Het taboe rond mentaal welbevinden blijft een moeilijk en gevoelig thema. En dat is voor de werkomgeving niet anders.

Het overkomt iedereen weleens dat we achteraf vinden dat iets ‘verkeerd’ werd aangepakt. We vinden de eigen inbreng misschien té gekleurd, té snel en naast de kwestie. Het gevolg is dat er ‘ruis’ op de communicatie zit. Je kunt het laten overwaaien of er dieper op ingaan, maar dan anders dan bij de eerste aanpak. Het gebeurt wel meer dat er storingen op de communicatielijnen aanwezig zijn. De toenemende druk van de samenleving vereenvoudigt dit vanzelfsprekend niet, integendeel.

De omgang met onze omgeving blijft een uitdaging van formaat. Positief is dat vele partners in de samenleving het taboe rond psyche stilaan doorbreken, maar de weg is nog lang. Hoe begeleiden we als samenleving medewerkers op het voor hen meest geschikte professionele spoor? Hoe overtuigen we het merendeel van de werknemers met een goed gevoel verder te timmeren aan de weg, om levenslang te leren, rekening houdend met de snelheid waarmee alles evolueert? Starten we professioneel vanuit een open en transparante samenwerking? En stimuleren we dat? Geven we onze mening? Gaan we de discussie aan en zien we dat als iets positiefs?

BEDRIJFSCASE 1: SCHOENEN TORFS

De baas en het directiecomité maken altijd het verschil. Los van de voorbeeldfunctie die ze hebben, bepalen ze ook de organisatiecultuur en het gedrag op de werkvloer. Schoenen Torfs, dat al herhaaldelijk de award voor beste werkgever won, is op Belgisch niveau een schoolvoorbeeld van vooruitstrevend en gedurfd hr-management. Trekker en boegbeeld van deze aanpak is de charismatische CEO Wouter Torfs, die met passie voor zijn bedrijf en zijn medewerkers, en gecombineerd met de nodige dosis GBV (Gezond BoerenVerstand), van Schoenen Torfs een van de best gewaardeerde werkgevers op menselijk vlak maakt.

Essentieel is de waardering die het bedrijf toont voor wat de medewerkers doen. De hr-aanpak is gebaseerd op vier pijlers:

- 1. Het geluk van de werknemer.** Talenten zijn er om ontplooid te worden. Bij Schoenen Torfs geldt dat niet alleen voor professionele, maar ook voor privé talenten (workshops mindfulness, start to run, gezond koken, een maandelijkse foertdag ...).
- 2. Open communicatie.** Snelle en volledige informatie, ook over de resultaten. Zelfs als dat niet vanzelfsprekend is. Iedereen vindt dat de communicatie goed en snel gebeurt, met als effect dat betrokkenheid een basishouding is en wordt.
- 3. Het community-gevoel.** Er wordt bewust een groepsgevoel gestimuleerd. Iedereen bouwt mee aan het geheel en kan via Torfs Got Talent – een soort speakers' corner – allerlei voorstellen doen. Ideeën worden in groep aangekaart en leiden tot groeps- en vernieuwende initiatieven. Niets is verplicht, maar er kan heel veel.
- 4. Focus op autonomie.** Top-down is hier totaal niet aan de orde en wordt als achterhaald beschouwd. Zelfsturende lokale mogelijkheden in de uitbating van verkooppunten zijn de regel.



Het lijkt eenvoudig, maar dat consequent aanhouden is in veel bedrijfsomgevingen niet de norm.

CEO WOUTER TORFS: 'Geef je medewerkers de zuurstof om hun verantwoordelijkheid op te nemen.'

(foto en quote uit *RetailDetail*)

Het mentaal welbevinden van werknemers: een zorg van velen



18

COLLEGA IN HOOFD EN HART

We gaan ervan uit dat elk gezonde werknemer start met een enthousiaste en dynamische aanpak van zijn taak, functie of verantwoordelijkheid. Hij of zij wil natuurlijk een inkomen halen voor zichzelf en zijn of haar gezin. Maar het doel is iets te presteren, liefst iets dat je graag en/of tenminste goed wilt doen. In zowat elk legale beroepsomgeving valt eer te rapen, het ligt vooral aan de mindset van de betrokkene. Waar hoor ik thuis en hoe kan ik, in wat ik doe, toegevoegde waarde creëren voor mezelf, mijn bedrijf en mijn gezin: ik hoop dat velen hierin slagen. In onze gevarieerde en fors verschillende werkomgevingen merken we toch altijd het enthousiasme van veel medewerkers op, soms zelfs ondanks intolerant gedrag van het management. Wat meestal aantoonde dat individuen extreem flexibel zijn en zich behoorlijk kunnen én willen aanpassen, hoewel vakbondsreflexen ons ook al eens van het tegendeel proberen te overtuigen. Met andere woorden: veerkracht is (bijna altijd) aanwezig, maar de rekbaarheid ervan is altijd eindig. Wat voor de ene heel lang kan, lukt niet per se op dezelfde manier voor de ander.

Wettelijke bepalingen

Mentale veerkracht verhogen

Een werkgever is er wettelijk toe verplicht de nodige maatregelen te treffen om de psychosociale risico's op het werk te voorkomen, om de schade ten gevolge van deze risico's te voorkomen of om deze schade te beperken (Welzijnswet 1996, KB 2014, CAO 72 1999).

Werkbaarheid van het werk

De psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als de kans dat één of meerdere werknemers psychische schade (bijvoorbeeld stress,

burn-out ...) ondervinden die al dan niet gepaard kan gaan met lichamelijke schade (bijvoorbeeld slaapproblemen, verhoogde bloeddruk ...). En dat ten gevolge van een blootstelling aan de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft. Dit is de mate van de werkbaarheid van het werk.

Werkdruk

Reorganisaties en fusies, voortdurende innovatie van werkmethoden, digitalisering en globalisering van de markt: het zijn begrippen die de laatste decennia volop hun intrede deden op de arbeidsmarkt. In combinatie met groeiende personeelstekorten als gevolg van de vergrijzing zal dit leiden tot een aanzienlijke toename van de werkdruk voor werknemers. Dit wordt bovendien nog eens versterkt door een gevoel van jobonzekerheid dat bij veel werknemers leeft.

Theoretisch kun je met een gerust geweten op beide oren slapen: de wet verplicht een aantal zaken. Maar op de grote ondernemingen na is er zelden een echt uitgewerkte en geplande aanpak aan gekoppeld, die door iedereen van het management gesteund wordt, niet alleen in woord, maar ook in daad. Controle op de uitvoering van de wet is er nauwelijks, hoewel er toch een aantal spelers zijn die dat gemakkelijk kunnen checken. Wie anders dan bedrijfs-geneeskundige diensten hebben een perfect zicht op ziektebeelden in ondernemingen? Er is dus zeker nog een weg te gaan.

Conclusie: de overheid schept een kader en dat is een goede basis om op voort te kunnen bouwen. De overheid voorziet in maatregelen ter bevordering van het mentaal welbevinden in het algemeen en in het treffen van maatregelen die psychosociale risico's voorkomen. Er is dus voor elk werkgever een minimaal na te streven pakket maatregelen beschikbaar om de vermelde risico's maximaal te vermijden.

Onderwijs en welbevinden: springplank naar een loopbaan



20

COLLEGA IN HOOFD EN HART

Onderwijs Vlaanderen heeft in 2016 een uitgebreid rapport⁷ gepubliceerd met als titel *Beleidsplan ter bevordering van het welzijn en welbevinden in onderwijsinstellingen*. Daarin werd heel grondig de omgang met psychosociale risico's in het onderwijs toegelicht. Het is een onderbouwde aanzet om naar een plan van aanpak in instellingen te komen. Een verbindende cultuur en een klimaat van veiligheid, waardering en ondersteuning staan voorop. Het bestuur en de hiërarchische lijn moeten blijk geven van engagement.

Verbondenheid is een essentieel criterium om bij te dragen aan welbevinden. Verbondenheid laat toe een connectie te maken met een omgeving die inspraak en betrokkenheid maximaal stimuleert. Het gaat erom permanent gezonde aandacht voor elkaar op te brengen en dat om te zetten in woorden en vooral ook daden. Een aanpak die constructief, consequent en empathisch is, zal de verbindende cultuur voor iedereen duidelijk maken. Authenticiteit in de omgang met die cultuur en de consequente invulling van de bedrijfsdoelstellingen kunnen samen een dynamiek laten ontstaan die bevorderlijk is voor alle betrokkenen, medewerkers en het bedrijf. De betrokkenen worden in kaart gebracht en een heel degelijke preventieaanpak wordt uitvoerig beschreven.

Als deze nota intussen overal ingang heeft kunnen vinden, dan is het onderwijs klaar en anticipeert het volop op hetgeen morgen in het beroepsleven komen kan. Een puik voorbeeld van een professionele aanpak die altijd eerst met een analyse en dan met een plan voor implementatie start. We gaan ervan uit dat op een gelijkaardige en professionele manier wordt omgegaan met het vertalen van dat plan in een continue aanpak op het terrein.

Het is hoopvol dat die aanpak duidelijk is en dat het rolmodel dat directie en leerkrachten moeten etaleren, daarmee wordt ondersteund in het voordeel van de opgroeiende jongeren. Het zou fantastisch zijn, mocht dezelfde zorg om welbevinden maximaal worden uitgerold in het beroepsleven.

Conclusie: het onderwijs begeleidt jongeren naar een loopbaan. De bewustwording bevorderen en jongelui positief wapenen tegen de wereld die ze straks binnenstappen, kan zeker nog beter. Het is natuurlijk niet eenvoudig.

We merken in onze eigen professionele activiteiten dat de schok om van de schoolbanken naar de praktijk over te stappen, dikwijls nog heel groot is. Leren en werken zouden beter in elkaar moeten overvloeien.

Organisaties en bedrijven: welbevinden vertalen naar de werkvloer

'I think if you're an entrepreneur, you've got to dream big and then dream bigger.'

Howard Schultz, Chairman & CEO Starbucks

Drie aspecten zijn essentieel vanuit het standpunt van een onderneming om bij te dragen tot meer welbevinden: de visie van het management, hun gedrag en attitude, en de vaardigheden van de werkgevers om dat alles in een vlot geheel ingang te doen vinden.

Ondernemen is te vergelijken met topsport, waarbij permanente training en discipline gewoon basisvereisten zijn. Topsport is daarnaast onderhevig aan extreem veranderende omgevingen en concurrenten, waar *change* gewoon de norm is, met de bijbehorende verplichte aanpassing aan veranderende omstandigheden. Dat is voor ondernemen identiek. En net als in topsport dienen ondernemers ook drempels en klappen te overwinnen. En moeten ze de veerkracht en de immense positieve kracht (willen) zien van mentaal welbevinden op de werkvloer; het helpt de zaken altijd vooruit. Of met andere woorden: de aankomst is zoals een horizon die zich verlegt. En wie niet bereid is om permanent te innoveren, zal ertoe gedwongen worden, of verdwijnen.

Een schrijnend recent voorbeeld in dat verband is dat van Thomas Cook – een bedrijf dat te lang heeft gedacht: 'Ons kan niets gebeuren.' Dan is de klap des te harder als die komt.

De zaak-Thomas Cook: tot voor kort was er niets aan de hand, het bedrijf bezorgde miljoenen klanten zonder problemen hun reispakket. Tot plots, in de zomer van 2019, alles ontplofte. Thomas Cook is zich decennialang onveranderlijk blijven vastklampen aan één businessmodel: namelijk het aanbieden van packages en niets anders. Zij hebben zich minder dan



andere bedrijven uit dezelfde sector aangepast aan de behoeften van de klanten. Voorbeeld: bij TUI, die bij de oorspong ook een packageaanbieder was, kon je reeds jaren ook enkel vluchten boeken, zonder klant te zijn van hun klassieke all-inaanbod. Thomas Cook is te lang blijven stilzitten. En dan gaat het met zeer grote snelheid. Maar ten slotte was het niet helemaal dramatisch, want er is een overnemer opgedoken, die na korte tijd de zaken (gedeeltelijk) overnam en het model aanpaste. Ondanks grote problemen, ontstaan er ook steeds nieuwe mogelijkheden en kansen; zelden gaat alles permanent de dieperik in. Maar er is een voorwaarde: veerkracht en snelheid van reageren zijn essentieel en dat geldt zowel voor topsporters als voor ondernemers.

Waarom we ondernemen vergelijken met topsport? De essentie van beide activiteiten is identiek. Het gaat om permanent gepassioneerd bezig zijn met je professionele uitdaging. En dat betekent dat constante training het verschil maakt. Succes komt nooit vanzelf.⁸ Trainen betekent dag na dag, jaar na jaar je grenzen verleggen, de pijngrens opzoeken en verleggen (sporters weten dat gegarandeerd!), om telkens opnieuw betere resultaten te boeken. Net als in een sportomgeving is de realiteit hard: train je even niet, dan vergt het extra energie om daarna weer het topniveau te halen. Er is met andere woorden nooit een finish. Want zodra je denkt er te zijn, staat elders iemand op die er anders over denkt en van plan is om innovatie en efficiëntie anders in te vullen. Je bent bijna verplicht om telkens opnieuw te trainen.

Het is voor ons als auteurs ook een beetje op die manier gegaan. Onze loopbaan heeft ons gecumuleerde managementexpertise gegund. We hebben allebei de kansen gekregen om heel gevarieerde ervaringen op te doen in ondernemingen uit verschillende sectoren. Na vele jaren in loondienst zijn we allebei overgestapt naar de advieswereld. We hebben samen een brede waaier van managementsegmenten doorlopen, waardoor we een ruim gamma van diensten kunnen aanbieden: consultant en manager van ondernemingen, adviseur voor eigenaars van kmo's, begeleider/coach van het management van kmo's, begeleider van start-ups, begeleider bij de verkoop van kmo's, adviseur voor raden van bestuur en familiebedrijven, adviseur voor tweede en derde generaties in een kmo-omgeving, en specifieke ervaring in bepaalde segmenten (media, vastgoed enzovoort).