

SERVICE 2

MANAGEMENT

m a g a z i n e

APRIL • 2000

Laat
het
kind
in je
los

PLEZIERMANAGEMENT

Plezier, de motor achter het succes
van mensen en organisaties



REDACTIONEEL	3
Ten geleide	3
THEMA: PLEZIERMANAGEMENT	4
Theorie pleziermanagement: De verleuking van het werk	4
Interviews pleziermanagement	11
Onderzoek pleziermanagement: Plezier in het werk	16
STRATEGIE	19
Waardestrategie: Innovatie Leiderschap	19
BOEKEN, PUBLICATIES EN ARTIKELN	25
De geluksfabriek	25
Workshift: how to survive and thrive in the workplace of the future	25
Managing generation X: how to bring out the best in young talent	26
Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, X-ers and Nexters in your workplace	27
Futurize your entreprise	28
Net Ready: strategies for succes in the E-economy	29
E-shopping	31
AANBEVOLEN LITERATUUR	32
ONDERZOEK EN SCRIPTIES	34
CONFERENTIES	35

COLOFON

© Copyright 2000 &Samhoud

Service Management Magazine
 Oplage: 1500
 Service Management Magazine is een uitgave van
 &Samhoud Strategy and Concepts
 Postbus 448, 3500 AK Utrecht,
 St. Jacobsstraat 16, 3511 BS Utrecht.
 Telefoonnummer algemeen: 030 - 2348604
 Telefoonnummer redactie: 030 - 2348656
 E-mail: redactie@samhoud.nl

Redactie: Wouter van der Weijden, Irene Sievers,
 Hans van der Loo, Désirée van de Lisdonk
 Vormgeving: &Samhoud Communication and Events
 Rim Lichtveld, Joris Lindner, Mirjam van Rij

Aan dit nummer werkten mee: Alma Wattimena,
 Jolanda Horsten, Birgit Kool en Anneke Gortemulder

Service Management Magazine is een vaktijdschrift
 op het gebied van service management en marketing
 en verschijnt vier keer per jaar.

REDACTIONEEL

TEN GELEIDE

Als we de advertenties waarmee bedrijven nieuw personeel proberen te lokken moeten geloven, staat werknemers heden ten dage heel wat fun op de arbeidsplaats te wachten. Opvallend veel bedrijven leggen tegenwoordig de nadruk op de arbeidsvreugde van hun werknemers. Zoals dat in het eigentijdse jargon van marketing- en communicatiedeskundigen heet: 'having fun is issue number one'.

Het is de gemakkelijkste weg om deze plotselinge aandacht voor plezier in het werk af te doen als een tijdelijke hype die wel weer zal overwaaien. Als &Samhoud zijn wij echter van mening dat er meer aan de hand is. De belangstelling voor de meer softe aspecten van het werk heeft ons inziens alles te maken met de ingrijpende maatschappelijke en economische veranderingen waarin wij ons momenteel bevinden. Deze veranderingen gaan niet alleen gepaard met een gigantische inzet van nieuwe technologische middelen, maar ook met een machtsverschuiving in de richting van individuen en hun belevingen. High tech en high touch gaan blijkbaar hand in hand. Waar de oude economie gedomineerd werd door machtige industriële bolwerken, lijkt de nieuwe economie uiteen te spatten in talloze miljoenen individuen, die enerzijds betrekkelijk los van elkaar opereren, maar anderzijds nauw bij elkaar betrokken zijn. In deze nieuwe economie hebben klanten en werknemers het voor het zeggen. Nadat de klant de afgelopen jaren reeds veelvuldig het hof is gemaakt, is nu de werknemer aan de beurt.

Voor ten minste één persoon zal de aandacht voor plezier in het werk bepaald niet uit de lucht zijn komen vallen: Salem Samhoud, oprichter van de Fun Factory waaronder &Samhoud valt, verkondigt reeds sinds jaar en dag dat werknemers die goed in hun vel zitten ook beter presteren. De onderbouwing voor deze these ontleent hij aan de theorie van de 'service profit chain'. Simpel

gezegd komt die theorie erop neer dat werknemers die plezier hebben in hun werk dat ook naar klanten toe zullen uitstralen, hetgeen een positieve spiraal in de klant-werknemer interactie op gang brengt. Om werknemers plezier in hun werk te geven, zal men in ieder geval verder moeten gaan dan het organiseren van wat borrels, uitstapjes of andere jolige onderbrekingen van het harde werk. Wil pleziermanagement écht effectief zijn, dan moet het zijn ingebed in de visie en strategie van het bedrijf. Bij &Samhoud is dat het geval: het bedrijf is erop uit de meest geliefde organisatie te zijn om voor en mee te werken.

Naast het thema pleziermanagement, komt in dit nummer ook de waardestrategie van Innovatie Leiderschap aan bod. Wij beëindigen hiermee ons drieluik over waardestrategieën, dat in het vorige nummer begon met de artikelen over Operational Excellence en Customer Intimacy. In de rubriek boekrecensies komen zowel boeken aan de orde die handelen over de arbeidsorganisatie, als ook boeken die ingaan op de ins and outs van het momenteel meest besproken fenomeen: het Internet.

Nu de term Internet toch al is gevallen: de website van &Samhoud zal de komende periode aan een aantal spectaculaire veranderingen onderhevig zijn. Het Service Management Magazine zal daar ook een rol in spelen. We denken eraan om artikelen in verkorte vorm op het web te plaatsen. Tevens willen wij mogelijkheden tot interactie inbouwen, opdat lezers direct kunnen reageren op artikelen. Mochten er nog ideeën of wensen van lezers zijn op dit vlak, dan horen wij het graag. Tot dan wenst de redactie u veel leesplezier toe.

&Samhoud



PLEZIERMANAGEMENT

INLEIDING

Enkele jaren geleden kwam één van de medewerkers van &Samhoud op het briljante idee om het ingeslapen instituut van de traditie op 1 mei gevierde 'Dag van de Arbeid' nieuw leven in te blazen en om te dopen in '1 mei: Dag van het Plezier in de Arbeid'. Voorafgaand aan de 'viering' van deze dag legden we de Nederlandse werknemer de vraag voor of hij plezier in het werk beleefde en in welke mate de organisatie aan dat plezier bijdroeg. Met een nieuw logo, een zeppelin, veel persberichten, een reclamevliegtuig en een uitnodiging aan de klanten van &Samhoud werd de Dag van het Plezier in de Arbeid aangekondigd. Radio, TV en geschreven pers besteedden veel aandacht aan het onderzoek. Twee landelijke dagbladen publiceerden de resultaten op de voorpagina en wijdden achtergrondartikelen aan de kwestie. &Samhoud kreeg veel klanten op bezoek tijdens het symposium waar de resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd en bediscussieerd. Na afloop van het symposium werd een groot feest georganiseerd waarmee het belang van plezier in het werk extra werd benadrukt.

Het concept pleziermanagement werd indertijd enthousiast ontvangen door pers en klanten. Toch is het pas van deze tijd dat er een omslag plaatsvindt in het denken en handelen volgens de principes van pleziermanagement. Plezier staat nu hoog op de prioriteitenlijst van veel managers. Managers beseffen steeds meer dat plezier in het werk een belangrijke voorwaarde is om mensen te werven en te behouden. Voor &Samhoud is het daarom de hoogste tijd opnieuw een boekje open te doen over het thema pleziermanagement. In dit nummer besteden we hier aandacht aan in de vorm van een meer theoretische beschouwing op de begrippen plezier en pleziermanagement, een aantal interviews en een klein onderzoekje onder willekeurige werknemers.

DE VERLEUKING VAN HET WERK

'Heigh-ho, heigh-ho, it's off to work we go!': wie kent ze niet, de vrolijk zingende kabouters uit de befaamde Disney-classic 'Sneeuwwitje'. Mooi om bij weg te dromen, maar verder had het bitter weinig met de realiteit te maken. Die realiteit dicteerde immers dat de meeste mensen in het zweet des aanschijs werkten. Werken was een must, geen lust. De vraag waarom men werkte, werd doorgaans niet gesteld. In plaats daarvan draaide men in de maalstroom van arbeidsverplichtingen mee. Als wenkend perspectief bleef de mensheid weinig

anders over dan te dromen van een vrijetijdssamenleving, waarin het werken voorgoed verbannen zou zijn. Aanbeland in de 21^{ste} eeuw, is het echter geheel anders gelopen. Werk is niet langer een bittere noodzaak, maar vooral fun. Her en der komen in de media ondernemers aan het woord die het belang van plezier in het werk onderschrijven. Plezier is het nieuwste lokkertje in de flirt van bedrijven om nieuwe arbeidskrachten te werven. Opvallend veel bedrijven leggen in hun promotiefilms het accent op de arbeidsvreugde van hun werknemers. Sommigen benadrukken zelfs dat plezier, humor en sfeer the number one issue zijn. The happy worker is here to come! Hoe zit dat nu: is hier sprake van een heuse trend of slechts van een tijdelijke rage? Hoe is het zo gekomen? En hoe kan men het werk daadwerkelijk leuker maken?

ECONOMIE VAN DE ZIEL

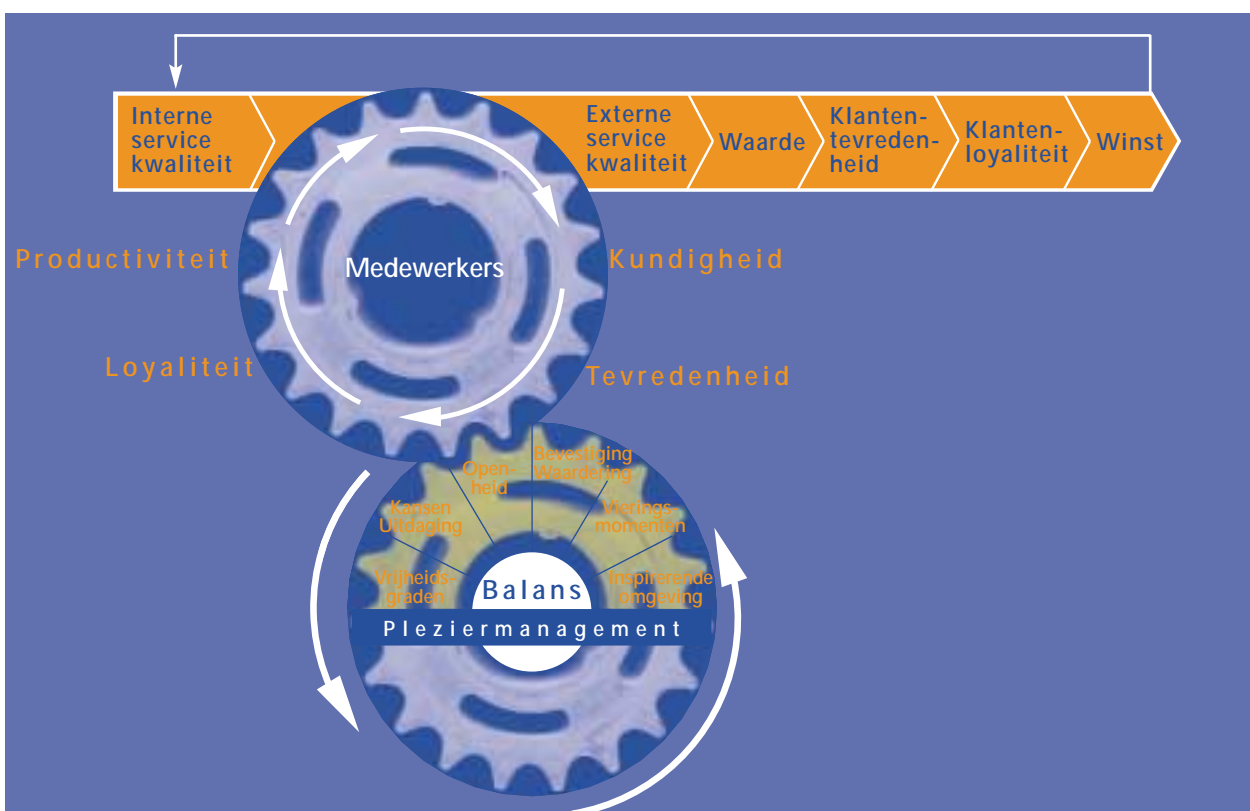
De zojuist geschetste verleuking van het werk komt niet uit de lucht vallen, maar heeft alles te maken met veranderde economische en maatschappelijke omstandigheden. De afgelopen jaren heeft de onherroepelijke déconfiture te zien gegeven van de lang gehuldigde stelling dat medewerkers slechts één van de productiefactoren zijn. Verzuchtte Henri Ford aan het begin van de twintigste eeuw nog dat hij 'slechts een paar handen vroeg, maar dat daar helaas ook hersenen aan vast zaten', in het nieuwe millennium is het één en al brain power dat de klok slaat. Momenteel zijn het vooral mensen en hun emoties die ertoe doen. Men spreekt in dit verband zelfs al van een 'economie van de ziel'¹. Deze economie wordt bevolkt door de naar schatting één miljoen kenniswerkers die ons land momenteel telt. De doorsnee kenniswerker is hoog opgeleid, slim, snel, ambitieus en zelfbewust. Hij weet dat er op de arbeidsmarkt plenty kansen bestaan om zich te ontplooien en tegelijkertijd een vorstelijk salaris op te strijken. De wereld is er voor hem, hij hoeft alleen nog maar te oogsten. De kenniswerker is empowered: hij fungeert als manager van zijn eigen carrière en ontwikkelt tijdens zijn loopbaan een portefeuille aan kennis en vaardigheden, waarop hij kan voortborduren. Niet de op kantoor doorgebrachte arbeidstijd telt, maar het resultaat: kenniswerkers werken hard, hebben verantwoordelijkheid over hun eigen werk en hechten niet aan vaste werktijden. De kenniswerker gaat surfend door het leven. Het werk moet niet alleen geld opleveren, maar ook voldoening en vooral plezier. Men is niet langer money-driven, maar pleasure-driven. Geld

motiveert niet langer, het is hooguit een dissatisfier: als men tekort komt, dan baalt men. Een leuke, sfeervolle baan is daarmee tot een hooggewaardeerd cultureel ideaal geworden². Naarmate de economie wanhopiger op zoek is naar getalenteerde medewerkers wordt dit ideaal eerder ingewilligd. De hang naar plezier die de hedendaagse kenniswerker eigen is, wordt versterkt door de onherroepelijke dominantie van een op subjectieve ervaringen gebaseerde diensteneconomie. In tegenstelling tot de industriële economie draait het in de diensteneconomie niet zozeer om de interactie tussen mens en machine, maar om die tussen mens en mens. Het gevolg van dit laatste is dat de aandacht voor de beleving en het managen van emoties nadrukkelijk op de voorgrond treedt. Dit geldt temeer nu de diensteneconomie in een fase is aanbeland die door de Amerikaanse strategieconsultants Joseph Pine en James Gilmore als een 'ervaringseconomie' is aangeduid³. In hun boek dat hierover handelt, schetsen zij een ladder waarop boeren en grondstoffenleveranciers onderaan bungelen. De fabrikant staat alweer een treetje hoger, terwijl dienstverlening nóg meer waard is. De bovenste tree is het meest lucratief: zij wordt bezet door de leveranciers van ervaringen. De ervaringssector omvat alles dat bij de klant een onwisbare indruk achterlaat. Het pretpark staat hiervoor model, maar ook cursussen, therapieën en reizen. Alle lagere niveaus van de ladder kunnen hun werk opwaarderen naar de ervaringssector, zo stellen de auteurs. Ze noemen de boer die op zijn erf verjaardagspartijtjes verzorgt, de sportwinkels als die van Nike of van de NBA, waar puur amusement wordt geboden en de tot theaters getransformeerde thema-restaurants. Binnen de ervaringseconomie kan iedere interactie met de klant evolueren tot een voorstelling, elke werknemer wordt tegenover de klant een acteur met een eigen rol.

Alle zintuigen van de klant worden belaagd en behaagd. En vaak kan de klant nog meespelen ook. In dit verband wordt ook wel gesproken van een 'entertainment economy', waarin de factor plezier almaar belangrijker wordt⁴. Alles wordt tegenwoordig gekoppeld aan één of andere vorm van vermaak. Fun bepaalt in steeds grotere mate waar we kopen, wat we lezen, met welke bedrijven we in zee gaan en waar we werken. Conform de wetten van de entertainment-economie kietelen bedrijven hun werknemers met allerlei pleziertjes, variërend van borrels, tot uitstapjes en vieringsmomenten.

PIJLERS VAN PLEZIERMANAGEMENT

De bovenstaande factoren verklaren waarom plezier vandaag de dag veelvuldig als smeerolie in de organisatie fungeert. Plezier is overigens meer dan humor, lol en ontspanning. Terecht wijst Salem Samhoud erop dat er naast dergelijke vormen van 'oppervlakkig plezier' ook vormen van pleziermanagement bestaan die zijn ingebed in de visie en strategie van het bedrijf. Pleziermanagement staat dan voor het structureel creëren en onderhouden van plezier in de organisatie. Dit impliceert onder meer dat plezier onderdeel is van de missie van de organisatie, dat de organisatie plezier uitstraalt, zowel intern (naar medewerkers) als extern (naar klanten) en dat de organisatie structureel aandacht besteedt aan het plezier in het werk van medewerkers. Vanuit dit perspectief bezien, staat plezier voor een bepaalde, zelf gekozen en essentiële manier van werken, managen of leven. Plezier is dan gebaseerd op een duidelijk gevoel van eigenwaarde. Plezier resulteert in gevoelens van trots en saamhorigheid. Als zodanig levert plezier een belangrijke bijdrage aan de tevredenheid en motivatie van medewerkers. Sterker nog, het positieve uitstralings-effect van



plezier vormt ook een belangrijke schakel in het proces van klantenbinding: klanten doen nu eenmaal graag zaken met mensen die plezier in hun werk hebben. De theoretische onderbouwing van de laatstgenoemde veronderstelling is te vinden in het model van de 'service-winstketen' van de Harvard-professoren Heskett, Sasser en Schlesinger.⁵ Als uitgangspunt van de 'service-winstketen' geldt de veronderstelling dat de loyaliteit van klanten nauw gerelateerd is aan die van medewerkers. Preciezer geformuleerd: loyale en goed in hun vel zittende medewerkers zijn een noodzakelijke - maar overigens niet voldoende - voorwaarde voor het creëren van loyale klanten. De interne klantgerichtheid geldt hierbij als startpunt: medewerkers in de frontlinie zullen immers pas tevreden zijn en plezier in hun werk hebben indien zij optimaal bediend worden door de medewerkers in de back office.

Uitgaande van het model van de 'service-winstketen' heeft &Samhoud een model ontwikkeld, waarin zes plezierpijlers worden onderscheiden. Hoewel deze pijlers één voor één worden behandeld, kunnen zij in de praktijk slechts in onderlinge samenhang worden beschouwd. Om plezier te kunnen managen, moet niet alleen aandacht geschonken worden aan de afzonderlijke pijlers, maar ook aan de balans daartussen. Het model op pagina 5 onderscheidt de volgende pijlers: vrijheidsgraden, kansen en uitdagingen, openheid, bevestiging en waardering, vieringsmomenten en een inspirerende werkomgeving. De balans tussen de afzonderlijke pijlers evenals die tussen werk en privé vormt als het ware de onderliggende waarde van pleziermanagement. We zullen de plezierpijlers nu vervolgens één voor één langslopen.

Vrijheidsgraden

Het is voor medewerkers uitermate belangrijk dat zij de vrijheid hebben om binnen gestelde kaders naar eigen inzicht te handelen. Die kaders worden niet zozeer bepaald door formele functie- en taakomschrijvingen, maar vormen veeleer de concretisering van de door een bedrijf gekozen visie en de gekoesterde kernwaarden. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij hun eigen doelen zoveel mogelijk kunnen verenigen met die van de organisatie. Daarbij geldt te allen tijde het principe van 'programma boven team boven individu': vrijheid wordt altijd ingeperkt door de eisen die de gekozen bedrijfsvisie stelt.

Vrijheid dient ertoe om medewerkers ruimte te geven tot eigen initiatief en om een gevoel van eigendom te creëren: in een procesorganisatie moeten alle medewerkers - en niet alleen de bovenlagen - zich verantwoordelijk voe-

len voor het eindresultaat. Naast eigen initiatief impliceert vrijheid tevens dat men ook verantwoordelijkheid draagt. Elementen die vaak door medewerkers worden genoemd als het gaat om de plezierpijler 'vrijheidsgraden' zijn onder meer:

- naar eigen inzicht kunnen handelen;
- je niet opgesloten voelen;
- flexibel kunnen opereren;
- eigendomsgevoel hebben;
- kunnen werken aan de realisatie van eigen dromen;
- de eigen tijd indelen;
- verantwoordelijkheid hebben;
- mogelijkheden bezitten om tijd en plaats van werken zelf te kiezen.

Kansen en uitdagingen

Kansen en uitdagingen zijn belangrijk om het werk aantrekkelijk en spannend te houden. De medewerker moet het werk als een uitdaging blijven zien. Hij of zij moet in het aangaan van die uitdaging voldoening vinden. Het is in dit verband belangrijk om voortdurend na te blijven denken over doelen, dromen en wensen. Het gaat er niet om krampachtig vast te houden aan wat men eens gekozen heeft, maar om voortdurend bewust te zijn van de keuzen die men maakt. Door stil te staan bij dromen en doelen in het werk en in het leven krijgt men meer focus op wat men wil bereiken. Vanaf dat moment gaat men geheel anders kijken, luisteren en kiezen. Men ontdekt plotseling mogelijkheden die men eerder over het hoofd zag.

Het inspelen op kansen kan niet zonder het maken van fouten. Een belangrijke drijfveer voor plezier is dat men weet dat fouten zijn gepermitteerd. Voor zover zij uit gedrevenheid en enthousiasme voortkomen, zijn fouten belangrijke leermomenten, die tot persoonlijke groei leiden. In een organisatie waar het maken van fouten wordt toegestaan, wordt meestal een veiligheidsklep ingebouwd in de vorm van een op het 'fast failure forward'-principe geënt foutenbeleid. Dit principe houdt in dat men fouten in een zo vroeg mogelijk stadium tracht te ontdekken. Op deze wijze kan de eventuele schade geminimaliseerd worden.

Elementen die vaak door medewerkers worden genoemd als het gaat om de plezierpijler 'kansen en bedreigingen' zijn onder meer:

- mogelijkheid tot persoonlijke groei;
- ontwikkelen van professionaliteit;
- het volgen van cursussen en trainingen;
- hogerop komen;
- zelf initiatieven nemen;
- variatie in het werk;



Plezier zit in de simpele dingen

- creativiteit en experimenteren in het werk;
- betrokken zijn;
- kennis kunnen delen;
- mogelijkheden tot 'job enrichment';
- niet bang zijn om fouten te maken.

Bevestiging en waardering

De organisatie spreekt waardering uit voor het functioneren van de medewerker en de medewerker krijgt de bevestiging dat de organisatie vertrouwen in hem heeft. Daarbij wordt uitgegaan van de holistische mens. Dat wil zeggen dat de organisatie de medewerker als mens bevestigt en waardeert. De mens is niet alleen een 'kaartjesknipper' die van 9.00 tot 17.00 uur werkt. Om de mens optimaal te laten functioneren moet aandacht worden besteed aan zowel de hardware als de software. De hardware bestaat uit capaciteiten, vaardigheden en kennis die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren. De software bestaat uit emoties, gevoelens en gedragingen die ieder mens in zich heeft. Niet alleen spreekt de organisatie bevestiging en waardering uit naar de medewerkers, maar de medewerkers doen dit ook onderling. Het gevoel geaccepteerd te worden door de collega's is hierbij belangrijk. De medewerker spreekt ook zijn waardering uit ten opzichte van de organisatie. De medewerker heeft vertrouwen in de toekomst van het bedrijf. Het is belangrijk dat er wederzijds vertrouwen en respect bestaat. Elementen die vaak door medewerkers worden genoemd als het gaat om de plezierpijler 'bevestiging en waardering' zijn onder meer:

- gevoel van trots;
- persoonsgerichte benadering;
- voldoende beloning/salaris;
- coaching en assistentie krijgen en geven;
- gevoel van geborgenheid en veiligheid;
- wederzijds respect;
- nuttig voelen;
- onmisbaar voelen;
- feedback krijgen en geven;

- gewaardeerd worden;
- saamhorigheid;
- vertrouwen krijgen;
- goede samenwerking met collega's;
- vertrouwen in de toekomst van de organisatie.

Openheid

Plezier impliceert ook, dat men inziet en accepteert dat mensen verschillende ideeën en gevoelens hebben en dat niemand is zoals zij zelf. Samenwerken met anderen is een belangrijke drijfveer omdat de ideeën van anderen nieuwe inzichten geven. Samen uitzoeken waar de sterke kanten liggen en hoe mensen het beste tot hun recht komen, schept groeikansen. Openheid van cultuur impliceert onder meer dat medewerkers en leidinggevendenden elkaar op hun verantwoordelijkheden aanspreken. Korte communicatiekanalen en een sterke informele cultuur zijn belangrijke elementen voor de openheid binnen een organisatie. Elementen die vaak door medewerkers worden genoemd als het gaat om de plezierpijler 'openheid' zijn onder meer:

- open communicatie;
- eerlijkheid;
- weten waar je aan toe bent;
- toegang hebben tot alle informatie.

Vieringsmomenten

Het is goed om van tijd tot tijd bij de behaalde resultaten stil te staan. Bovendien moeten momenten worden gecreëerd waarop stoom kan worden afgeblazen. De vieringsmomenten zijn te onderscheiden in organiserende en faciliterende vieringsmomenten. Organiserende vieringsmomenten zijn momenten die door de organisatie worden gecreëerd. Iedereen staat dan even stil bij de prestaties en werkzaamheden van de organisatie of van zichzelf, de zogenaamde 'pleziercondensatiemomenten'. Door successen te delen en te vieren ontstaat een gevoel van trots en van saamhorigheid.



Een klein vieringsmoment kan een grote herinnering worden

Voorbeelden van deze vieringsmomenten zijn hoogtepunten van de organisatie en medewerkers zoals het binnenhalen van een order, het 10-jarig bestaan van een afdeling, het behalen van een diploma, mijlpalen in een belangrijke opdracht, et cetera. Ook feestdagen kunnen aangegrepen worden als organiserende vieringsmomenten zoals bijvoorbeeld een paasbrunch of een Sinterklaasfeest. Faciliterende vieringsmomenten omvatten alle mogelijkheden die de organisatie biedt om voor een bepaalde tijd met andere dingen dan het werk bezig te zijn. Voorbeelden hiervan zijn: een ontspanningsruimte met daarin bijvoorbeeld een leestafel, een tafeltennistafel, een flipperkast, de mogelijkheid hebben om muziek te draaien en om spontaan een vrije dag te nemen. Elementen die vaak door medewerkers worden genoemd als het gaat om de plezierpijler 'vieringsmomenten' zijn onder meer:

- gevoel van trots;
- gevoel van saamhorigheid;
- lachen en lol maken;
- mogelijkheid tot relativeren;
- over andere dingen kunnen praten dan alleen werk.

Inspirerende omgeving

Als zesde en laatste plezierpijler noemen wij tenslotte de inspirerende omgeving. Hoe ziet de werkomgeving eruit? Hoe prettig is de ruimte waarin men dagelijks vele uren doorbrengt? Afgaande op positieve reacties van medewerkers en klanten die &Samhoud ontvangt over de inrichting van haar kantoor (stiltekamers, café, huiskamer, vergaderzaal, et cetera), is hier nog een wereld te winnen. Terwijl gebieden waar geconsumeerd wordt de

afgelopen jaren zijn omgetoverd in ware pretparken, zijn de meeste kantoren een toonbeeld van grauwheid.

TOT SLOT

Plezier in het werk is een trend die een lang leven beschoren lijkt. Hoewel veel bedrijven momenteel in alle toonaarden bezingen dat zij fun hoog in het vaandel hebben staan, worden er in de praktijk doorgaans weinig gerichte activiteiten ondernomen om het plezier in het werk te bevorderen. In dit artikel hebben wij aangegeven dat er wel degelijk een aantal pijlers is te benoemen waarop een systematisch doorgevoerd pleziermanagement kan berusten. Daarbij is het van belang te benadrukken dat pleziermanagement zich nimmer mag richten op één of enkele afzonderlijke pijlers. De pijlers zullen te allen tijde in hun onderlinge balans moeten worden gezien. Die balans geldt uiteraard ook voor de verhouding tussen werk en plezier. Net zoals drukke perioden afgewisseld worden met rustige perioden, stress afgewisseld wordt met ontspanning, kritiek afgewisseld wordt met complimenten, zo wordt plezier afgewisseld door werk en vice versa.

Literatuurverwijzingen:

- 1 J. Ridderstrale en K. Nordström: Funky Business: Talent Makes Capital Dance, Londen 2000
- 2 Is gebleken uit onderzoek dat in 1999 door &Samhoud onder afstudeerders is verricht
- 3 J. Pine en J. Gilmore : The Experience Economy, Boston 1999
- 4 M.J. Wolf: The Entertainment Economy, New York 1999
- 5 J.L. Heskett, W.E. Sasser en L.A. Schlesinger: Groeien door tevreden klanten, Utrecht 1997





Een plezierige werkomgeving draagt bij tot plezier in het werk

“Vroeger had ik nooit gedacht

dat een etentje of

een partijtje golf

bij kan dragen aan de

effectiviteit

van werken”

INTERVIEWS PLEZIERMANAGEMENT

Frans Sevenstern (conneXXion-Groep): 'Van Concertgebouworkest naar Dixieland Band'

Frans Sevenstern is voorzitter van de Raad van Bestuur van de conneXXion-Groep. We hebben met hem en zijn assistente, Annemeik Schlatmann, een gesprek gevoerd over plezier en pleziermanagement; wat verstaan zij onder deze begrippen en hoe wordt er bij conneXXion mee omgegaan?

Wat betekent plezier in het werk voor u?

Een vervoersbedrijf is een bedrijf voor en door mensen. Het levert geen tastbaar product maar een ontastbare dienst. Je kunt dan ook niet zozeer scoren met productkenmerken maar des te meer met gevoelselementen. Daarmee is meteen aangegeven dat het stimuleren van plezier in het werk uitermate belangrijk is. Mensen die plezier hebben in hun werk zijn immers ook vriendelijk naar klanten toe en geven klanten dus een goed gevoel. Plezier is belangrijk om goed te kunnen functioneren, zowel extern naar klanten toe als intern binnen de organisatie. Wij hebben plezier dan ook gekozen als één van de kernwaarden van conneXXion. Daarnaast achten wij ondernemerschap, innovatief vermogen en creativiteit cruciaal om als dienstverlener te excelleren. In de nieuwe wereld zal de hiërarchie steeds meer verdwijnen, we worden meer interdependent. Het werken in teamverband zal steeds grotere vormen aannemen. Het werken in een team werpt echter pas vruchten af wanneer mensen er plezier aan beleven om samen met elkaar iets tot stand te brengen. Als gevolg hiervan zien we een belangrijke verschuiving optreden in managementstijl, van dirigerend managen naar fun managen. Het Concertgebouworkest speelt aan de hand van een strakke partituur en onder leiding van een dirigent. De bedrijven van de toekomst, vooral in de dienstverlening, zullen echter veel meer lijken op een Dixieland Band waar wel leiding wordt gegeven maar waar tevens veel improvisatietalent en plezier nodig is.

Waarin uit zich plezier in het werk?

Je moet als het ware een 'flow' ervaren, een gevoel dat aangeeft dat waar je zo hard voor hebt gewerkt ook gaat lukken. Dat geeft veel voldoening. Werk moet bovenal zinvol zijn, je moet het idee hebben dat 'wat je doet, ertoe doet'. Daarnaast maakt werk deel uit van je leven, het past daarin en voegt waarde toe. Als dat niet zo is heb je niet het werk dat bij je past. Een organisatie moet de randvoorwaarden scheppen om plezier in het werk te stimuleren. Het moet de juiste sfeer en een gevoel van kameraadschap creëren waardoor hiërarchische structuren wegvallen; deze structuren belemmeren mensen immers in hun denken en handelen.

Waarom is plezier in het werk belangrijk?

In de dienstverlening is een goede en prettige uitstraling belangrijk om succesvol te kunnen zijn.

Wat verstaat u onder pleziermanagement?

Management dat zich richt op de volgende elementen:

- creëren van een gevoel van vrijheid;
- aanmoedigen van 'het buiten de box treden': baanbrekend en creatief zijn, buiten gebaande paden stappen;
- geven van ruimte aan specifieke eigenschappen van individuen: stimuleren van ontplooiing oftewel het benutten van talenten;
- combineren en in balans houden van werk en privé;
- aanmoedigen om uit het keurslijf van de hiërarchie te stappen: werk mag niet worden ervaren als sleur;
- aanmoedigen om uit de bestaande werksituatie te durven treden: vroeger zou ik nooit gedacht hebben dat een etentje of een partijtje golf bij kan dragen aan de effectiviteit van werken. Nu heb ik gemerkt dat wanneer je uit je werksituatie treedt en bezig bent met iets wat je erg leuk vindt, je heel ontspannen en open naar bepaalde zaken kunt kijken. Dit heeft me het inzicht gegeven dat plezier in het werk belangrijk is.

Hoe brengt de conneXXion Groep pleziermanagement in de praktijk?

Binnen de conneXXion Groep werken natuurlijk zo'n 15.000 mensen. Die kan ik niet allemaal zelf gaan overtuigen dat plezier in het werk belangrijk is. Daarom moet je van een groot bedrijf als dit vele kleine bedrijfjes maken en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Medewerkers moeten zich betrokken voelen bij de dienst die ze leveren. Terugkijkend constateer ik dat er tijdens veranderprocessen weinig gelachen wordt, er worden veel beren op de weg gezien. Men zou echter moeten beseffen dat we in de huidige wereld met veel en snelle veranderingen te maken hebben. Je kunt dan ook niet zeggen: we zijn nu zo prettig bezig, dat kunnen we er allemaal niet bij hebben. Dat kan en mag niet: door met zijn allen bij de veranderingen en de daarmee gepaard gaande uitdagingen stil te staan en oplossingen te bedenken maak je jezelf en je team sterker. Een voorbeeld uit de praktijk: laatst hebben we met zo'n 30 mensen uit de verschillende werkmaatschappijen 2x2 dagen bij elkaar gezeten in een setting ver buiten het normale werk om te praten over nieuwe diensten die we zouden kunnen gaan ontwikkelen. Ik heb van deze dagen heel veel energie gekregen; mensen nemen de kans om bezig te zijn met geheel iets anders en dan zie je werkelijk hele mooie dingen ontstaan waar ook nog veel bij wordt

gelachen. In mijn ogen een voorbeeld van hoe plezier een bijzonder gunstige uitwerking op de effectiviteit van mensen en organisaties kan hebben. Het is hierbij belangrijk om een aantal dingen scherp in de gaten te houden:

- houd eigen mensen zo vrij mogelijk: geef ze de mogelijkheid om buiten bestaande kaders te denken;
- vrijheid en blijheid bestaan alleen bij de gratie van een gemeenschappelijk(e) missie of doel;
- de leider moet zich vooral nergens mee bemoeien: ergo, leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, dit creëert betrokkenheid en commitment.

Heeft u zelf plezier in uw werk?

In deze fase van mijn carrière heb ik vaak het gevoel dat ik veel dingen al eerder gehoord, gezien en gedaan heb. Er is dus een aantal onderdelen van mijn werk die ik als routine ervaar en routinematig werken vind ik minder leuk. Waar ik nog wel veel energie van krijg is het ontwikkelen van nieuwe ideeën en het werken met mensen met verfrissende plannen (angry young men). Ik heb door mijn jarenlange ervaring uiteraard zelf veel bagage en ik merk dat het delen van deze kennis en ervaring me tevens veel energie geeft.



“Ik neem
bedrijven die
alleen maar
serieus zijn,
niet serieus”

niet

Salem Samhoud (&Samhoud): “Ik neem bedrijven die alleen maar serieus zijn, niet serieus”.

Op zoek naar het hoe en waarom van pleziermanagement kom je al snel uit op één van de founding fathers van fun in het werk: Salem Samhoud, oprichter van de Fun Factory, waaronder ook het advies- en realisatiebureau &Samhoud valt. Vandaar dat we Salem Samhoud in boerderij De Mossel hebben opgezocht om over pleziermanagement te praten. Het verslag van een enerverend interview:

Waar is pleziermanagement ontstaan?

Het is allemaal begonnen op 1 mei 1996 toen Jan Winus van Roode en Matthijs den Hollander het idee opperden de Dag van de Arbeid om te dopen in de ‘Dag van het Plezier in de Arbeid’ en daar een event aan te koppelen. Ik was meteen laaiend enthousiast. Ik geloof namelijk als geen ander dat plezier de motor van het succes van mensen en daarmee van organisaties is. Zoals jullie weten werd de dag een groot succes. Kennelijk bestond er een latente behoefte aan het discussiëren over plezier in het werk. Wij hebben in deze behoefte voorzien.

Wat versta je onder pleziermanagement?

Pleziermanagement is het meten en sturen op plezier teneinde medewerkertevredenheid en medewerkerloyaliteit te bevorderen.

Pleziermanagement kan op verschillende niveau’s plaatsvinden. Het eerste niveau van pleziermanagement is wat ik noem superficial funmanagement. Zoals de term al zegt gaat het hier om ‘superficial’ fun: plezier aan de oppervlakte. Voorbeelden hiervan zijn een pianist op het werk, een flipperautomaat, een kapper, een oppasdienst, et cetera. Goed voor het imago, maar te mager voor succes omdat ze niet zijn ingebed in een strategie.

Het tweede niveau is managerial funmanagement. Dit kan alleen plaatsvinden als er een visie is geformuleerd en vertaald naar een theoretisch concept. &Samhoud heeft daarom op basis van deskresearch en fieldresearch de drivers van plezier bepaald. De principes achter de Service Profit Chain en de Balanced Score Card zijn hierbij leidend geweest. Vervolgens is een aantal instrumenten ontwikkeld waarmee plezier wordt gemeten en gestuurd. Voorbeelden hiervan zijn:

- de MBTI en CPI (om achter persoonskenmerken en -voorkeuren te komen);
- driemaandelijks medewerkertevredenheidsonderzoek (om de tevredenheid en het plezier te meten);
- persoonlijke coaching (om de tevredenheid en het plezier te sturen).

Persoonlijke coaching wordt als één van de belangrijkste instrumenten gezien binnen ons bedrijf omdat fun niet alleen collectief, maar ook individueel wordt beleefd.

Het derde niveau is managerial happinessmanagement. Happiness gaat verder dan fun. Manfred Kets de Vries definieert geluk als ‘someone to love, something to do, something to hope for’. Wij begeleiden mensen bij het formuleren en realiseren van hun dromen. Daartoe vragen we hen naar hun drijfveren en naar hun dromen. Vervolgens ondersteunen we hen bij het beantwoorden van vragen als “wil je het daadwerkelijk” en “kun je het daadwerkelijk”? Als ze deze vragen hebben beantwoord coachen we hen bij het zetten van stappen om hun droom te realiseren.

Zoeken mensen plezier in het werk?

We zien een trend dat primaire arbeidsvoorwaarden niet meer bepalend zijn voor een medewerker om voor een bedrijf te kiezen en/of bij een organisatie te blijven. De primaire arbeidsvoorwaarden worden door veel medewerkers als vanzelfsprekend beschouwd. Het zijn hygiënefactoren geworden. Bedrijven kunnen zich alleen nog echt onderscheiden op het tertiaire vlak. De vraag die medewerkers zullen stellen is: brengt het bedrijf mij plezier en geluk, ofwel krijg ik energie van het bedrijf. Succesvolle organisaties verschuiven hun aandacht dan ook van primaire arbeidsvoorwaarden naar tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Waarom slagen zo weinig bedrijven erin om pleziermanagement echt gestalte te geven?

Als je kijkt naar de A-list, de Top 100 van meest populaire werkgevers, dan valt op dat deze met name bestaat uit bedrijven die, wat ik noem, superficial funmanagement toepassen. Voor het imago is dit uiteraard goed, maar of het plezier in het werk daar daadwerkelijk mee wordt vergroot is de vraag. Het is namelijk essentieel pleziermanagement organisatorisch te verankeren. Dat dit te weinig gebeurt, heeft mijns inziens te maken met de volgende zaken:

- de leiding staat niet daadwerkelijk achter pleziermanagement doordat men teveel focust op de korte termijn terwijl pleziermanagement zich pas op langere termijn terugverdient;
- de leiding en de medewerkers denken dat plezier en werk niet samen kunnen gaan;
- de leiding verdiept zich onvoldoende in de factoren die medewerkers werkelijk belangrijk vinden en men meet en stuurt niet op medewerkertevredenheid en plezier;
- de leiding benoemt geen informele pleziermanagers waardoor niemand zich verantwoordelijk voelt. Het managen bij de waan van de dag is de doodsteek

voor organisaties. Alleen organisaties die managen voor de dag van morgen zullen overleven. Iedereen weet immers dat de medewerkerstevredenheid van vandaag zorgt voor de klanttevredenheid van morgen en voor de financiële prestaties van overmorgen.

Pleziermanagement kan alleen een succes worden als het wordt verankerd in de organisatie. Het meten en sturen op medewerkerstevredenheid is minstens zo belangrijk als het meten en sturen op klanttevredenheid. De slag wordt mijns inziens steeds meer op de arbeidsmarkt gewonnen. De organisatie die de beste medewerkers weet te strikken en weet te binden en boeien is de organisatie die straks klanten superieure waarde kan leveren.

Ben je niet bang dat &Samhoud, door de nadruk op pleziermanagement te leggen, niet serieus genomen wordt?

Nee, daar ben ik zeker niet bang voor. Ik geloof heilig in de positieve effecten van pleziermanagement. Het benadrukken van het belang van pleziermanagement is zeker geen publiciteitsstunt. Dat we er veel publiciteit mee trekken is duidelijk, maar dat vind ik niet zorgelijk voor het imago. De media legt de nadruk echter op de superficiële aspecten, omdat het publiek dat wil horen, maar wij zijn inmiddels al een paar niveau's verder. Laat ik het zo zeggen: ik neem bedrijven niet serieus die alleen maar serieus zijn. Er moet altijd een balans zijn tussen serieus zijn en plezier hebben. Het één bestaat bij de gratie van het ander.

Wat voor medewerkers zijn nodig om deze balans tot uitdrukking te laten komen?

De medewerker is de belangrijkste asset van een bedrijf. Zoals ik zei, wordt de slag bij de poort van de universiteit gewonnen. Het kennen, kiezen en koesteren van (potentiële) medewerkers is dan ook cruciaal. Wij verdiepen ons uitermate goed in de arbeidsmarkt om te weten wat de wensen en behoeften van potentiële medewerkers zijn; vandaar dat we samenwerken met één van de grootste studentenorganisaties van de wereld, AIESEC. Op deze manier houden we voeling met wat er leeft onder de studentenpopulatie. Wij selecteren mensen die zich committeren aan onze visie en hoog scoren op IQ, EQ (authenticiteit en levenslange vriendschap) en AQ (intensiteit). Een hoge AQ is essentieel; mensen die alleen een hoge IQ en EQ hebben kunnen nog steeds thuis op de bank zitten en niets uitvoeren. Een hoge AQ betekent dat mensen in staat zijn alles te geven voor de klant, collega's en daarmee uiteindelijk voor de organisatie. Ik zeg altijd: 'We hire for Energy'. Medewerkers moeten energie kunnen geven aan elkaar en aan klanten. De medewerker van morgen moet niet

alleen energie krijgen van het bedrijf maar ook energie geven aan het bedrijf. Deze wisselwerking c.q. energie-uitwisseling, is van elementair belang. Het koesteren van medewerkers betekent dat wij de randvoorwaarden scheppen om deze energie-uitwisseling te stimuleren.

Wat kunnen andere organisaties leren van &Samhoud?

Het realiseren van plezier gaat gepaard met vallen en opstaan zoals alle ontwikkelingen. De leiding moet 100% overtuigd zijn van het belang van pleziermanagement. De sense of urgency oftewel de sense of fun moet tot in de botten worden gevoeld. Pas dan kan pleziermanagement organisatorisch worden verankerd. Het meten en sturen van plezier is cruciaal; zonder het meten en sturen van plezier zijn alle acties ongeleide projectielen.

Kan plezier worden gerealiseerd in alle bedrijven?

In grotere bedrijven wordt het moeilijker, omdat deze organisaties vaak formeler zijn. Maar met goede wil kan ook hier veel worden bereikt. Pleziermanagement kan ook worden toegepast in productiebedrijven, maar in de dienstverlenende sector zal het een ware hausse gaan doormaken (creatieve organisaties). Daarnaast voorzie ik een aparte ontwikkeling van pleziermanagement voor topmanagers. Het ontbreekt hen vaak aan echt plezier omdat zij, net als ik, altijd 'on stage' zijn.

Waar haal je persoonlijk plezier uit?

Uit het begeleiden van multiculturele en -disciplinaire groepen en het coachen van jonge en zeer jonge mensen. Op zaterdagmorgen sta ik als coach langs de lijn bij het voetbalteam van mijn zoontje. Dat is pas echt genieten. Daarnaast vind ik het leuk om dingen voor elkaar te krijgen die voor onmogelijk worden gehouden. Verder vind ik het fantastisch om kennis te vergaren van over de hele wereld via Internet, deze kennis te delen, creatief te zijn en creativiteit te ervaren en nieuwe dingen te verzinnen. Tenslotte geniet ik enorm van inhoudelijke discussies en persoonlijke gesprekken.

Wat vind je minder plezierig?

Als leider ben je voortdurend 'on stage' en dien je permanent voorbeeldgedrag te vertonen. Je wordt voortdurend serieus genomen. Dit blokkeert een vrije manier van denken. Het is heerlijk om het kind in je te laten zien; die behoefte voel ik soms heel sterk. Daarom kan ik zo genieten van het voetballen met kinderen. Het kind in me komt dan los. Dat zou ik iedereen aanraden.



1 mei Dag van het Plezier in de Arbeid



“Fluitend

naar je werk”

Adri Dorrestein (Rabobank): “Fluitend naar je werk”.

Adri Dorrestein is Algemeen Directeur van Rabobank Maashorst. Door middel van een telefonisch interview vragen we hem wat hij onder plezier in het werk verstaat en hoe hij dat overbrengt op de 180 medewerkers in zijn bankbedrijf.

Wat betekent plezier in het werk voor u?

“Dat is voor mij heel simpel: als je 's ochtends fluitend naar je werk gaat en 's middags weer fluitend thuiskomt. Zodra je elke ochtend opstaat met het gevoel dat je er tegenop ziet om naar je werk te gaan, dan heb je naar mijn mening geen lol meer in je werk”.

Waarom uit zich plezier in het werk?

“Plezier uit zich in de managementstijl en in een harmonieuze omgang tussen collega's onderling, zowel zakelijk als privé. Je moet je op je werk thuis kunnen voelen en de veiligheid ervaren dat je bij je collega's terecht kunt. Dat betekent dat je op je werk elk moment zult moeten aangrijpen om samen de leuke dingen te vieren, maar ook om samen de moeilijke zaken op te lossen en ervan te leren”. In het beleidsplan van Rabobank Maashorst staat opgenomen dat het beleid richting medewerkers ertoe moet leiden dat iedereen lachend naar zijn werk gaat, zich verantwoordelijk voelt voor de dingen die hij/zij doet, trots is dat hij/zij bij de Rabobank werkt en gericht is op samenwerking. Het is belangrijk dat je deze waarden met elkaar deelt, uitdraagt en in de praktijk brengt. Elke medewerker straalt dan uit dat werken ook heel plezierig kan zijn en dat straalt weer uit naar de klanten.

Waarom is plezier in het werk belangrijk?

“Zoals ik zojuist zei, stralen mensen hun tevredenheid uit

naar de klanten, als ze plezier hebben in hun werk. Klanten vinden het op hun beurt weer plezierig zaken te doen met tevreden en lachende bankmedewerkers. Een tevreden medewerker is namelijk bereid veel meer te doen voor de klant. De dienstverlening wordt kwalitatief veel beter. De klant weet dan waar hij voor zijn bankzaken moet zijn en zal sneller geneigd zijn bij jou terug te komen als hij van andere diensten gebruik wil maken. Dat zal weer resulteren in een hogere klanttevredenheid, loyaliteit en aanbeveelgedrag en daarmee tot meer relaties en een betere winst. En in die winst kunnen wij ook de medewerkers weer laten delen, die dan de waardering krijgen die ze verdienen. Men ervaart binnen de Rabobank dat de theorie van de Service Profit-Chain echt werkt.”

Wat verstaat u onder pleziermanagement?

“Pleziermanagement is het creëren van een managementstijl waarin wordt uitgedragen dat plezier hebben in je werk een belangrijke waarde is. Het meten en sturen op medewerkerstevredenheid door middel van het afnemen van medewerkerstevredenheidsenquêtes, is hierbij essentieel. Deze enquêtes zijn anoniem en naar mijn mening zou ik nog effectiever kunnen sturen, als ik die mensen zou kunnen spreken die niet (meer) tevreden zijn. Tegelijkertijd weet ik dat voor de betrouwbaarheid van de gegevens, het juist beter is als mensen anoniem hun (on)genoegen kunnen aangeven. Om toch feeling te krijgen met wat er onder de mensen leeft, organiseren we regelmatig bijeenkomsten waarvoor een aantal medewerkers uit alle segmenten wordt uitgenodigd. Via deze directe communicatie informeer ik of ze nog steeds lol hebben in wat ze doen, wat er moet veranderen en wat moet blijven.”

Hoe brengt de Rabobank pleziermanagement in de praktijk?

“De Rabobank draagt via het beleidsplan aan alle medewerkers uit dat zij het belangrijk vindt dat iedereen in de organisatie met plezier werkt. Qua managementstijl

betekent dat in de dagelijkse praktijk voor mij en mijn managementteamleden 'laagdrempelig management': ik ben regelmatig 'in huis' en mijn deur staat altijd open voor iedereen. Ik heb veel aandacht voor mijn medewerkers en vind het heel belangrijk alle medewerkers te kennen. Als ik buiten over straat loop en een collega tegenkom vind ik het niet meer dan normaal dat ik hem bij zijn naam ken. Andersom weet die collega namelijk ook mijn naam. Adri ziet het als zijn taak om mensen (extra) te waarderen voor hun prestaties. Zo heeft Rabobank Maashorst afgelopen kerst zijn medewerkers een extraatje gegeven, naast de andere extra's zoals de 13e maand, die alle Rabobankmedewerkers jaarlijks ontvangen. Vanaf het hoofdkantoor werd hierop gereageerd met de vraag waarom men dat deed. Adri vertelt trots dat hij ervoor staat dat medewerkers direct beloond worden voor geleverde prestaties. Dan weten de mensen namelijk waar ze het voor doen.

Heeft u zelf plezier in uw werk?

"Ik heb veel plezier in mijn werk. Het is een uitdaging voor mij om het plezier dat ik beleef aan mijn werk, over te brengen op mijn collega's". Adri is onder andere de persoon binnen Rabobank Maashorst die zelf de pleziercultuur kan voeden. Hij kan, door het goede voorbeeld te geven, voor anderen een plezierige werkomgeving creëren. En als dat lukt en een uitdaging blijft, krijgt hijzelf dubbel zoveel plezier. Dat wat je geeft, krijg je namelijk ook terug in de vorm van collegialiteit en uiteindelijk tevreden klanten.

ONDERZOEK PLEZIERMANAGEMENT PLEZIER IN HET WERK

In het kader van De Dag van het Plezier in de Arbeid heeft &Samhoud, toen nog bekend onder de naam Arends & Samhoud Dienstenmarketing, een onderzoek uitgevoerd naar plezier in het werk. De centrale vraag luidde: "In welke mate beleeft de Nederlander plezier aan zijn/ haar werk?" Aan dit onderzoek, dat werd gehouden op verschillende locaties in Amsterdam, Maarssebroek en Utrecht, deden zo'n 850 respondenten mee. De grootste gemene deler uit de onderzoekspopulatie was hoog opgeleid (HAVO/ HBO/VWO/ WO) en tussen de 20 en 29 jaar oud. Maar liefst 99% van hen gaf aan plezier in het werk belangrijk te vinden en 84% zei ook daadwerkelijk plezier te beleven aan zijn werk. &Samhoud liep toentertijd voor op de ontwikkelingen; Nederland bleek nog niet klaar te zijn voor het structureel inbedden van plezier in het werk door middel van pleziermanagement. &Samhoud is van mening dat hier inmiddels verandering in is gekomen; vandaar dat deze

editie van het Service Management Magazine voor een belangrijk deel gewijd is aan pleziermanagement. In een themanummer over pleziermanagement kan de mening van 'de man op straat' natuurlijk niet ontbreken. Reden temeer om het eerder gedane onderzoek nog eens dunnetjes over te doen: nu met 100 respondenten die we dezelfde vragen hebben voorgelegd als in 1997. De locatie: het Centraal Station en winkelcentrum Hoog Catharijne in Utrecht. En wat blijkt: wederom acht 99% van de respondenten plezier in het werk van belang. Een kort verslag van de overige resultaten:

Respondenten

Het honderdtal respondenten bestaat uit 60 mannen en 40 vrouwen. Gemiddeld zijn de respondenten 37,5 jaar oud. Het opleidingsniveau is hoog; zo'n 70% heeft een 'hogere' opleiding gevolgd, te weten universitair/ HBO of HAVO/ HBS/ VWO. Meer dan de helft (53%) van de ondervraagden verdient een bovenmodaal salaris (modaal is gesteld op f 50.000,-- bruto op jaarbasis).

	man	vrouw	totaal
Aantal respondenten	60	40	100
Gemiddelde leeftijd	37 jaar	38 jaar	37,4 jaar
Hoog opleidingsniveau	72,5%	68%	70%
Salaris > 50.000,-- bruto	71%	34%	53%

Werken we voor de lol?

Plezier hebben in je werk is belangrijk. Daar is bijna iedereen (99%) het over eens. Toch kan een kwart van de vrouwen uit onze steekproef niet zeggen met plezier naar het werk te gaan.

	man	vrouw	totaal
Gaat met plezier naar het werk	100%	75%	91% (84%)

Wat maakt werken leuk?

Plezier in het werk wordt bepaald door een groot aantal factoren. &Samhoud heeft een aantal ervan voorgelegd aan de respondenten en heeft hen vervolgens gevraagd aan te geven in welke mate ze tevreden zijn over deze factoren.

Plezier en salaris

Wie zich inspant, wil daar graag voor beloond worden. Niet iedereen is echter even tevreden over zijn salaris, ergo 11% is zelfs ronduit ontevreden. Opmerkelijk is dat

Onderzoek pleziermanagement	(heel) tevreden	(heel) ontevreden
Samenwerking met collega's	85% (72%)	5%
Open sfeer	71% (73%)	10%
Werkplek	75% (69%)	10%
Waardering van bedrijf	79% (66%)	11,5%
Waardering van klant	74% (76%)	9%
Carrière- en studiemogelijkheden	54% (53%)	23%
Uitdaging in het werk	84% (66%)	8%
Toebedeelde verantwoordelijkheid	90% (82%)	4%
Ondersteuning van direct leidinggevende	67% (51%)	20%
Balans werk en privé	77% (68%)	6%
Initiatieven mogen nemen	70% (66%)	17,5%
Variatie in het werk	90% (72%)	5%
Vertrouwen in toekomst bedrijf	70% (73%)	17%
Inspanningen werkgever om werkplezier te vergroten	51% (47%)	17%

De tussen haakjes vermelde percentages betreffen de resultaten van het onderzoek uit 1997.

vrouwen significant minder tevreden zijn dan mannen. Hier schuilt echter wel een addertje onder het gras want het blijkt dat vrouwen ook minder verdienen dan mannen. In grote lijnen kan gesteld worden: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe groter de verschillen in uurloon tussen mannen en vrouwen. Dit geldt voor alle leeftijds-categorieën. Het verschil is het grootst in de financiële instellingen en de zakelijke dienstverlening en het kleinst in de horeca, het openbaar bestuur en de landbouw en visserij (Bron: CBS, loonstructuuronderzoek). Het lijkt voor de hand te liggen dat als mannen en vrouwen gelijk beloofd worden, de tevredenheid van vrouwen vanzelf toeneemt.

	man	vrouw	totaal
Tevreden over beloning	81%	55%	70% (61%)
Ontevreden over beloning	6%	19%	11%

Is Nederland klaar voor pleziermanagement?

Plezier hebben in je werk lijkt bijna een eis. Dat blijkt uit het hoge percentage (99%) dat belang hecht aan plezier in het werk. Ook uit de AIESEC-Monitor - een groot-schalig onderzoek dat &Samhoud jaarlijks in samenwerking met AIESEC-Nederland uitvoert onder universitaire afstudeerders in de economie, bedrijfskunde en aanverwante studierichtingen - blijkt dat studenten sfeer en plezier hoog in het vaandel hebben staan bij de keuze voor

een werkgever. Uit dit onderzoek blijkt verder dat de afstudeerders geenszins workaholics zijn. Integendeel, meer dan ooit wordt een goede balans tussen werk en privé-leven belangrijk bevonden. 'Het veranderend arbeidsethos weerspiegelt zich ook in de criteria die men hanteert bij het beoordelen van werk, werkomgeving en werkgever. Die criteria liggen vooral op het vlak van persoonlijke groei, de vriendschappelijke en informele sfeer alsmede de variatie aan taken', luidt de conclusie van het onderzoek.

Pleziermanagement is erop gericht om omstandigheden te creëren die de werksfeer en het werkplezier verhogen. Dat levert niet alleen een bijdrage aan het geluk van een individu, maar heeft ook als doel om de productiviteit, kennis en loyaliteit van een individu (werknemer of klant) te vergroten. Pleziermanagement draagt dus indirect bij aan het bedrijfsresultaat. Dat alleen al rechtvaardigt de keuze voor pleziermanagement. Gemiddeld gaven onze respondenten een 7,5 voor de mate waarin ze plezier in hun werk hebben. Op een schaal van 1 tot en met 10 is dat een ruime voldoende, maar nog zeker geen excellente score. Er valt in Nederland dus nog veel goed werk te verrichten en pleziermanagement kan daar zeker aan bijdragen!

Quotes uit het onderzoek:

Pleziermanagement zegt u? Van de term alleen al word ik vrolijk.
Klaartje, 37 jaar, academisch, consultant

Pleziermanagement? Daar heb ik als zelfstandig ondernemer geen tijd voor.
Rob, 49 jaar, hbo, zelfstandig ondernemer

Daar moet ik weer verplicht zo'n mega-bedrijfsfeest. Dat letterlijk tonnen. Ik zou liever Elk jaar moet ik weer verplicht naar zo'n mega-bedrijfsfeest. Dat kost letterlijk tonnen. Ik zou liever het geld ontvangen.
Frans, 26 jaar, mbo, administratief medewerker

Voor mij zijn de 3 V's belangrijk: Vrijheid, Vertrouwen in en van de mensen met wie ik werk en Vriendschap met collega's.
Marianne, 33 jaar, hbo, vrij beroep

Plezier op het werk neemt toe naarmate het aantal mooie vrouwen toeneemt.
Joost, 29 jaar, academisch, bioloog

STRATEGIE

WAARDESTRATEGIE:

INNOVATIE LEIDERSCHAP

INLEIDING

De keuze voor een bepaalde waardestrategie betreft de beantwoording van de vraag hoe men als bedrijf denkt superieure waarde te creëren voor klanten. Centraal staan vragen als 'hoe de onderneming waarde wil toevoegen aan haar klanten' en 'op welke wijze zij zich ten opzichte van concurrenten wil positioneren'. Om de waardestrategie te bepalen moeten de ambities van de onderneming op een aantal kwalitatieve en kwantitatieve niveaus in kaart worden gebracht. Op het meest algemene niveau heeft de onderneming de keuze uit drie basisstrategieën: Operational Excellence (Kost Leiderschap), Customer Intimacy (Cliënt Leiderschap) en Innovation Leadership (Innovatie Leiderschap). De twee eerstgenoemde strategieën zijn in het introductienummer van het Service Management Magazine behandeld. Om het drieluik compleet te maken, is nu de beurt aan de waardestrategie Innovatie Leiderschap. Bedrijven die zich aan deze strategie conformeren, richten zich op het cluster klanten dat voortdurend naar de nieuwste producten en diensten verlangt. Degenen die tot dit cluster behoren, zijn de zogeheten early adopters: trendsetters die op de massa vooruit willen lopen, die geneigd zijn om zich de nieuwste snuffjes toe te eigenen en die ook bereid zijn om daar de nodige tijd en energie in te steken. Innovatieleiders zijn voortdurend bezig om grenzen te verleggen. Het 'thinking out of the box' zit hen als het ware in het bloed. De focus is gericht op het nieuwste en het beste. Creativiteit, snel kunnen omschakelen en een groot commitment aan vernieuwing zijn essentiële competenties voor zo'n onderneming. Er is geen primaire gerichtheid op kosten, noch op specifieke klantrelaties. De kwaliteit van producten en diensten bepaalt daarentegen de marktaandeelpotentie.

GRENZEN VERLEGGEN

Het belang van Innovatie Leiderschap vloeit voort uit het feit dat de betrekkelijk stabiele omgevingen van weleer niet langer bestaan. Het decor waartegen bedrijven vandaag de dag opereren, wordt gevormd door snelle technologische veranderingen, een mondialisering van markten, een versplintering van de consumentenpopulatie, steeds kortere productlevenscycli en een toenemende agressiviteit van concurrenten. In plaats van lange, stabiele perioden waarin bedrijven duurzame concurrentievoordelen konden behalen, wordt de marktomgeving

meer en meer gekenmerkt door 'hyperconcurrentie', dat wil zeggen verscherpte concurrentie, ontwrichting en onvoorspelbaarheid. Onder dergelijke omstandigheden is innoveren een bittere noodzaak voor ieder bedrijf. Daarbij gaat het allang niet meer om het behalen van duurzame concurrentievoordelen. Immers, de uit innovaties voortvloeiende concurrentievoordelen worden tegenwoordig steeds sneller geïmiteerd of zelfs verbeterd door andere spelers op de markt. Men spreekt in dit verband van het 'Red Queen-effect', overeenkomstig de opmerking van de Rode Koningin in Alice Wonderlands spiegelwereld: 'it takes all the running you can do to keep in the same place'. Bedrijven spelen weliswaar steeds beter en sneller in op veranderde omstandigheden, maar door de gelijktijdige toename in concurrentie blijven ze relatief gezien stilstaan¹.

Wat Innovatieleiders van de meeste andere bedrijven onderscheidt, is dat zij in staat zijn om voortdurend en in een moordend tempo nieuwe, technisch en commercieel gezien succesvolle, producten en diensten te ontwikkelen. Innovatieleiders zijn niet alleen in staat om snel onverwachte kansen in de markt te onderkennen ('marktgebeurtenissen'), maar ook om de gevolgen daarvan voor de onderneming snel in te schatten en de bedrijfsmiddelen snel te mobiliseren om van de geboden mogelijkheden gebruik te maken. Innovatieleiders proberen nieuwe kansen te identificeren en streven ernaar om voortdurend nieuwe producten te lanceren die de bestaande prestatiegrenzen verleggen. Ze zoeken naar first mover-voordelen. Uiteraard vergt dit een cultuur die mensen dwingt om creatief te zijn en om risico's te nemen.

Continue innovaties zijn niet alleen gegarandeerd door de binnen het bedrijf aanwezige competenties, maar ook door allerlei systemen en normen. Zo wordt het bedrijf 3M geregeerd door de '30 van 4-regel', die zegt dat 30% van de verkopen in ieder willekeurig jaar afkomstig moeten zijn van producten die de afgelopen vier jaar op de markt zijn gebracht. Bij Hewlett Packard worden 'vintage charts' bijgehouden. Bestellingen en producten worden hierin afgezet tegen het jaar waarin ze werden geïntroduceerd. Innovatieleiders zijn zich terdege bewust van het feit dat zij de eerste klap op de markt moeten uitdelen: motto's als 'first in, destroy others' (fido) zijn

dergelijke bedrijven dan ook op het lijf geschreven. Innovatieleiders zijn zonder uitzondering 'edge companies' die ertoe geneigd zijn om onbekend terrein te betreden. Men hangt niet aan het bestaande assortiment producten en diensten. Integendeel, producten zijn steeds weer voorzien van een ingebouwde datum van verval. Qua organisatie model vertonen Innovatieleiders veel overeenkomsten met wat in de literatuur wordt aangeduid als 'kinetische ondernemingen'². Dit zijn organisaties die niet alleen voortdurend in beweging zijn, maar waarin ook zo min mogelijk hiërarchische lijnen bestaan. Dergelijke organisaties bestaan uit een verzameling netwerken, waarin de medewerkers de knooppunten vormen. Er zijn geen strakke organisatieschema's of functiebeschrijvingen die vastleggen wat de werknemers van dag tot dag dienen te doen. Kinetische organisaties bereiden zich voor op de onvoorspelbare toekomst door hun medewerkers naar kansen te laten speuren om tot nieuwe ideeën, producten of diensten te komen. Voorbeelden van dergelijke bedrijven, wier manier van functioneren wij nu vervolgens meer en detail zullen toelichten, zijn Microsoft, 3M, Hewlett-Packard, Gillette, Swatch, Accor, Disney, Sony, Merck, Nike, Virgin en Bijenkorf.

AANDACHTSGEBIEDEN

Bij het vermelden van de algemene principes die aan Innovatie Leiderschap ten grondslag liggen, mag men uiteraard niet uit het oog verliezen dat bedrijven die deze strategie toepassen op wezenlijke punten overeenkomen, maar op andere punten ook van elkaar verschillen. Dit betekent dat de hierna te noemen elementen slechts de algemene contouren aangeven, waarbinnen afzonderlijke bedrijven ieder hun eigen accenten leggen. Bij het benoemen van de elementen maken wij gebruik van de vijf aandachtsgebieden van de Balanced Score Card.

Klanten

De meeste bedrijven bieden slechts een handvol productvarianties. Dergelijke varianties zijn gebaseerd op de ervaringen uit het verleden, de huidige concurrentieverhoudingen en de inschatting van toekomstige trends. Innovatieleiders gaan er echter van uit dat klanten steeds minder bereid zijn om een dergelijk beperkt aanbod te accepteren. Ergo, klanten wensen in hun ogen producten en diensten die perfect aansluiten op hun individuele behoeften. Klanten vormen voor Innovatieleiders dan ook een voortdurende bron van informatie en kennis. Daarnaast verkennen deze bedrijven voortdurend de omgeving op eventuele nieuwe trends. Ideeën voor innovaties komen dan ook vaak niet uit de laboratoria, maar zijn gebaseerd op scherpe observaties van maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Dergelijke

trendverkenningen zijn slechts deels het werk van communicatie- en marketing experts. Voor een belangrijk deel vloeien zij ook voort uit de observaties van medewerkers in het bedrijf. Innovatieleiders bereiden zich voor op de toekomst door hun inventieve medewerkers naar marktkansen te laten speuren. Dit leidt tot talloze kleinere ideeën die worden bedacht en ontwikkeld. In dit verband wordt de term 'marktgebeurtenissen' gebruikt. Marktgebeurtenissen zijn overigens niet slechts een reactie op de veranderende behoefte van klanten. Onverwachte kansen op de markt kunnen ook het gevolg zijn van nieuwe technologische doorbraken, radicale doorbraken op het gebied van bedrijfsprocessen of veranderende regelgeving. Marktgebeurtenissen komen evenmin uit de lucht vallen: vaak worden zij gecreëerd. Innovatieleiders zijn meesters in het bespelen van verwachtingen van klanten. Behalve door spectaculaire promotionele activiteiten, gebeurt dit steeds vaker door middel van het ensceneren van ervaringen. Zoals gezegd, richten Innovatieleiders zich primair op de trendsettende klant. Deze gaat voor innovatie en is bereid daar een meerprijs voor te betalen. Daarbij hebben Innovatieleiders goed geleerd om te gaan met de wisselvallige wereld van klanten. Enerzijds beseft men maar al te goed dat klanten verschillende dingen tegelijk willen, anderzijds beseft men dat klanten niet precies weten wat ze willen of nodig hebben. Innovatieleiders zijn dan ook geneigd om niet alleen op de harde feiten, maar ook op het gevoel af te gaan. Sterker nog, met traditioneel marktonderzoek zijn nieuwe behoeften vaak slecht op te sporen. Innovatie vergt daarom van bedrijven een voortdurende alertheid om nieuwe behoeften op het spoor te komen. 'Het grote probleem bij de ontwikkeling van de mini-van', zo schreef de ontwikkelaar van dit voertuig bij Ford, 'was dat er in de tien jaar van het ontwikkelen van de mini-van nooit een brief van een meneer of mevrouw kwam die ons vroeg er één te ontwikkelen. De leiding van het bedrijf dacht dat er geen markt voor bestond omdat het product niet bestond'. Omdat de klantwensen grillig en moeilijk te voorspellen zijn, richten Innovatieleiders zich bijgevolg op allerlei vormen van 'intuïtief' en 'slim' marktonderzoek, waarbij goed geluisterd wordt naar wat achter de stem van de klant ligt.

Medewerkers

Innovatieleiders zijn gericht op het werven en selecteren van talent. Uit onderzoek naar software-ontwikkeling blijkt dat getalenteerde programmeurs tien maal zo productief zijn als de minst getalenteerde programmeurs. Innovatieleiders zijn georganiseerd rond werknemers, die onvoorspelbare creaties initiëren en realiseren. Medewerkers worden consequent



Een teamlearningsessie op het strand

aangemoedigd om de traditionele grenzen van het bedrijf continu te doorbreken. Innovatieleiders werven en selecteren niet zozeer de organisatorische conformist, als wel het creatieve en individuele talent. Er bestaan doorgaans geen vaste taken en rolverdelingen. Het talent en de professionaliteit van de enkeling vormen de basis van het succes.

Innovatieleiders staan niet alleen bekend om hun harde werken, maar ook om de fun onder werknemers. De sfeer binnen dergelijke bedrijven is doorgaans losjes. De kleding is casual, de omgangsvormen zijn informeel. De kantoren zijn vaak het toonbeeld van decoratieve uitspattingen. De werktijd deelt men in hoge mate zelfstandig in. Aan zaken als vaste werkkamers en bureaus wordt doorgaans minder gehecht: afhankelijk van de projecten waarin men is betrokken, werkt men met andere teams, maar ook in andere omstandigheden. In de werkkamers klinkt dikwijls muziek. Het hectische karakter van de werkzaamheden vertaalt zich niet alleen in intensieve banden met teamleden, maar ook in de behoefte aan momenten van ontlasting. Dit laatste gebeurt door te sporten (met name in Amerikaanse bedrijven is het heel normaal dat er even op de fiets getrimd wordt), maar ook door te borrelen na gedane arbeid. Soms gebeurt dat op het bedrijf zelf, vaak gaat men en masse naar het nabijgelegen café.

Medewerkers werken in wisselende zelfsturende teams die op projectmatige basis zijn samengesteld. Om in een dergelijke onderneming succes te hebben, moeten medewerkers continu nieuwe ideeën genereren en implementeren. Medewerkers zijn gewend aan geïmproviseerde vormen van samenwerking. Informele teams worden spontaan gevormd en ontbonden. De meeste medewerkers participeren in meerdere teams tegelijk. De weg naar succes verloopt binnen Innovatieleiders anders dan gebruikelijk. Gewoonlijk begint men binnen organisaties onderaan, om vervolgens stap voor stap op de carrièreladder op te stijgen. Met veel wilskracht en het nodige geluk bereikt men dan uiteindelijk wellicht de top. Het carrièrepad binnen Innovatieleiders verloopt totaal anders. In plaats van afzonderlijke functieniveaus werken medewerkers aan gezamenlijke processen. Innovatieleiders maken gebruik van de ingebouwde neiging van professionals om de outputspecificaties te willen overtreffen en het resultaat van het werk te willen verbeteren: voor de echte professional kan het altijd nóg mooier en nóg geavanceerder. Daarnaast stellen Innovatieleiders alles in het werk om bij hun medewerkers een zogeheten 'eigenaarsmentaliteit' op te wekken. Omdat medewerkers zichzelf als eigenaar van de onderneming

beschouwen en persoonlijk toegewijd zijn aan de doeleinden van het bedrijf, zijn ze bereid om risico's te nemen, hun oude werkwijze te veranderen en tijdens het werk nieuwe oplossingen te bedenken. Het gevoel van eigenaarschap wordt niet alleen voortdurend gecommuniceerd, maar ook gestimuleerd door medewerkers te laten delen in het financiële succes van de hele organisatie. Bij Microsoft krijgen medewerkers bijvoorbeeld aandelen in het bedrijf en profiteren zij van koerswinsten. Bij Hewlett-Packard krijgt iedereen, van hoog tot laag, bij goede kwartaalcijfers hetzelfde bonuspercentage. Innovatieleiders beschikken niet alleen over een innovatieve, maar ook over een egalitaire organisatiecultuur. De afstand tot leiders is over het algemeen gering. Managers inspireren, faciliteren en bemoedigen de ondernemersgeest van de medewerkers. Zij trachten medewerkers op alle mogelijke manieren tot experimenteren en het nemen van risico's aan te zetten.

Processen

De obsessie voor vernieuwingen, de voortdurende uitdaging om de lat hoger te leggen en verdere doorbraken te realiseren, het agressieve beleid ten aanzien van snelle productvernieuwing - het gaat allemaal gepaard met een flexibele organisatiestructuur en een cultuur waarin kennis, professionaliteit, klantgerichtheid en snelheid centraal staan. Daarnaast is de aandacht voor de infrastructuur enorm groot. Bij traditionele organisaties richt die aandacht zich vooral op het bevorderen van efficiency en productiviteit. Innovatieleiders richten hun energie daarentegen op buitensporige doelstellingen ('stretched goals'). Om hieraan te voldoen, beschikken dergelijke bedrijven over netwerken die de spontane samenwerking en het leerproces bevorderen, informatietechnologie die is afgestemd op transacties in real-time en productiefaciliteiten die snel aan veranderde omstandigheden kunnen worden aangepast. Doorgaans is de structuur slechts op hoofdlijnen geformaliseerd. De informeel gegroeide werkstructuren worden daarbij als uitgangspunt genomen. De werkstructuur ziet er zelden mooi symmetrisch uit, kan op gespannen voet staan met vigerende schema's en handboeken en is voor managers doorgaans weinig inzichtelijk. Bovendien verandert zij voortdurend omdat medewerkers regelmatig wisselende coalities aangaan. De organisatiestructuur is de optelsom van op dat moment gangbare samenwerkingspraktijken. Het werkproces binnen een dergelijk bedrijf ziet er in algemene zin als volgt uit. Aan het begin van een vernieuwingstraject zetten teams een korte visie op papier waarin de doelen voor een nieuw product worden vastgelegd. Deze doelen worden weer vertaald in een ruwe schets van productspecificaties. Medewerkers weten dat ze niet van tevoren alles kunnen vastleggen. In de praktijk blijkt immers dat ruim 30% van deze specificaties in

de loop van het project verandert. Er is in het innovatietraject dan ook veel buffertijd ingebouwd (20 tot 50 procent van de tijd) om medewerkers de gelegenheid te geven te reageren op onverwachte problemen of in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Innovatieleiders hebben de neiging met kleine teams van hooggetalenteerde mensen te werken. Het werken in kleine teams brengt als voordeel met zich mee dat de communicatie eenvoudiger, de tijdsplanning makkelijker te beheersen en de flexibiliteit groter is. Kleine teams van specialisten mogen dan misschien de meest wenselijke manier zijn om nieuwe producten te ontwikkelen, managers moeten ook rekening houden met de inherente beperking van dergelijke kleine teams als in zeer korte tijd zeer grote producten ontwikkeld moeten worden. Projectmanagers moeten manieren vinden om grote teams te laten werken als kleine teams. De oplossing die bedrijven als Microsoft hiervoor hebben gevonden is de volgende: laat teams en mensen creatief zijn en behoud de autonomie van kleine groepen, maar synchroniseer en consolideer de vernieuwingen die uit de werkzaamheden voortvloeien. Het proces is in wezen eenvoudig: voortdurend synchroniseren wat parallel werkende teams aan activiteiten verrichten en periodiek de resultaten consolideren. Binnen Microsoft hanteert men in dit verband de volgende benamingen: 'mijlpaal', 'dagelijkse build', 'nachtelijke build' en 'defectvrij'. Doorgaans houdt een 'build' in dat men geheel of gedeeltelijk klaargekomen stukken tussentijds 'assembleert' om te zien welke functies werken en waar zich eventueel problemen voordoen. Net als andere bedrijven in de high tech-sector volgt Microsoft een proces waarin het ontwerp, de bouw van componenten en het testen cyclisch geschiedt. Daarbij gaat men er ook toe over om voorlopige versies van de software te distribueren. Mettertijd worden er steeds meer attributen aan toegevoegd. Dit is nuttig om te bepalen wat werkt en wat niet, zonder maanden, of zelfs jaren te moeten wachten tot een project ten einde is. Meer dan andere bedrijven zijn Innovatieleiders in staat om te leren van mislukte projecten. Ze vormen immers de ideale uitvalsbasis om kennis te vergroten. Men moet chaos of entropie tolereren om tot doorbraken te komen. Wil men deze doorbraken succesvol exploiteren, dan zal men de chaos tegelijkertijd moeten structureren.

Innovatie

Innovatie is de voornaamste hefboom voor Innovatieleiders. Innovatieleiders beseffen dat ze moeten streven naar continue verbetering van hun producten, diensten en processen. Innovaties weerspiegelen het vermogen van een onderneming om de eigen productbasis te verbreden, te herdenken en te vernieuwen. Het komt aan op het vermogen van de onderneming om op gepaste tijdstippen de eigen (goedlopende) producten te

kannibaliseren en te vervangen door nieuwe productcreaties. Met andere woorden, ondernemingen die door innovatie een competitief voordeel weten te verwerven, zijn in staat hun eigen competenties van tijd tot tijd te vernietigen en te vervangen door nieuwe. Dit betekent dat dergelijke bedrijven in staat moeten zijn om te gaan met een reeks van creatieve spanningen. Innovatieleiders beseffen dat ze niet alle kennis zelf in huis kunnen hebben en dus moeten samenwerken met derden. Zij beseffen ook dat informele netwerkstructuren een noodzaak zijn om een cultuur van collectieve creativiteit te scheppen. Dit betekent dat ze behoefte hebben aan medewerkers die cross-functioneel kunnen denken en werken. In sommige markten als ICT en farmaceutica heeft men ook geen keuze. Iedere onderneming die overeind wil blijven in de mondiale concurrentiestrijd heeft een spervuur van nieuwe producten nodig om de veeleisende en verwerende cliëntèle te kunnen raken. Innovatieleiders investeren jaarlijks vele miljoenen in Research & Development. De Innovatieleider zoekt maat en houvast in het formuleren van grensverleggende collectieve ambities. Zich verheffen boven anderen op het gebied van creativiteit, innovatie en snelheid is haar streven. De wereld wordt doorgaans gezien als een strijdtoneel, waarbij het erom gaat rivalen te verdringen, uit te schakelen of te onderwerpen. Alles draait om het veroveren van superieure posities. Kennis vormt de basis waarop Innovatieleiders hun superioriteit baseren. Het gaat daarbij om tenminste drie verschillende soorten kennis: technologische kennis, marktkennis en organisatiekennis. Een deel van die kennis is overigens 'meta-kennis': kennis over hoe andere partijen met hun kennis omgaan. Harde technologische kennis wordt ingezet om tot toegevoegde waarde te leiden bij productinnovatie. Zij vormt de basis voor het overleven op lange termijn. Zoals eerder genoemd, fungeren klanten als voortdurend benutte bron van informatie. Het accent ligt op een klantgedreven cultuur. Marketing is dan ook verweven met primaire processen. De organisatiekennis wordt tenslotte aangewend om de vaardigheid en kennis van verschillende mensen en disciplines bij elkaar te brengen en te optimaliseren. Innovatieleiders staan niet alleen open voor creatieve en nieuwe ideeën, maar bezitten ook het vermogen om nieuwe ideeën snel in commerciële opties om te zetten. Snelheid vormt een van de belangrijkste peilers van de strategie. Er is sprake van zeer snelle communicatie tussen marketing, R&D en productie waardoor de responstijden en ontwikkelcycli kort zijn. Dankzij de reductie van time-to-market weten Innovatieleiders marktkansen beter te benutten en sneller in te spelen op de sterk wisselende markt.



'No guts no glory' met collega's

Financiën

Vanuit het perspectief bezien van het grotendeels zelf-sturende karakter van teams vormt de neiging om eenheden en personen aansprakelijk ('accountable') te stellen voor hun resultaten een logisch voortvloeisel. Beoordelingen dienen niet zozeer om het loopbaanbeleid vast te stellen, maar vormen een instrument om richting te geven aan de persoonlijke groei en ontwikkeling. De beoordeling dwingt organisatie en medewerker om de bijdragen die men heeft geleverd onder ogen te zien en expliciet te bespreken.

TOT SLOT

Innovatie Leiderschap brengt niet alleen voordelen maar ook risico's met zich mee. Tot de voordelen behoren onder meer:

- het profiteren van first-mover voordelen door de korte monopoliepositie die een product of dienst geniet;
- het zelf kunnen bepalen of zelfs uitvinden van de regels van het spel ('setting the standard');
- het behalen van hoge winstmarges;
- het hebben van exclusieve toegang tot bepaalde toeleveranciers en distributeurs;
- het kunnen afstoten of outsourcen van oninteressante activiteiten;
- de aantrekkelijkheid als partner in samenwerkingsprojecten.

Tot de risico's behoren onder meer:

- de onbeheersbaarheid van de productdiversiteit: de hogere complexiteit gaat vaak gepaard met hogere kosten;
- het innoveren kan een doel op zich worden;
- doordat men een sterke neiging tot 'vijand denken' ontwikkelt, kan het komen tot samenwerkingsverbanden belemmerd worden.

INNOVATIE LEIDERSCHAP IN DE DIENSTVERLENING

Over innovatie in de dienstverlening is relatief weinig bekend. Vaak wordt aangenomen dat het in grote lijnen lijkt op innovatie van producten. Het is echter twijfelachtig of dit ook zo is. Bij innovatie van producten is er immers vaak sprake van een 'technology push': vanuit laboratoria vragen nieuwe vindingen om een toepassing. In het geval van dienstenorganisaties bestaan dergelijke laboratoria niet. Innovaties vloeien daar veelal voort uit marketing: dat wil zeggen uit een visie op de markt en de behoeften van (potentiële) klanten. Een dienstenorganisatie bestaat grotendeels bij de gratie van een intern en extern netwerk van medewerkers, toeleveranciers en klanten. In feite liggen de competenties van een dergelijke organisatie in de vorm van ervaringen, snelheid van

leveren, kwaliteit en kennis in het netwerk besloten. Deze competenties zijn vaak uniek en niet makkelijk te imiteren. Hoe moeizaam het denken over innovatie in de dienstensector verloopt, wordt aangetoond door de vruchteloze inspanningen van het Ministerie van Economische Zaken om een op de dienstverlening toegesneden subsidieregeling te ontwikkelen. Waar geen centrum is dat leidend is in het innoveren, valt het voor ambtenaren moeilijk om gelden toe te kennen.

Toch is er natuurlijk wel degelijk sprake van innovatie in de dienstverlening. Er is innovatie op het niveau van de dienst zelf. Nodig hiervoor zijn een goed idee, goede geheimhouding en snelle marketing. Is hieraan voldaan, dan kan men een tijdelijke voorsprong op de concurrent opbouwen. Veel langer duurt dat meestal niet, want net als in de industriële sector worden innovaties op dienstengebied snel gekopieerd, zoals de ontwikkelingen op het gebied van financiële dienstverlening of verzekeringen aantonen. Het echte concurrentievoordeel zit hem daarentegen in de vernieuwing van serviceformules. Zo'n formule beschrijft de kenmerkende elementen van de dienstverlening die, in hun onderlinge samenhang, de waarde voor de klant bepalen. De belangrijkste en meest succesvolle innovaties op het gebied van financiële dienstverlening zijn dan ook vernieuwingen van de serviceformule. Bekende diensten die veel banken en verzekeraars kunnen leveren, worden met een compleet andere serviceformule op de markt gezet, met een herweging van resultaten, processen, emoties en prijs. Voorbeelden hiervan zijn de formules van bedrijven als Spaarbeleg en de Robeco groep, maar ook Internetformules als Alex. Het is tevens belangrijk de rol van communicatie bij het overdragen van de serviceformule niet te onderschatten. Zo is binnen de serviceformule van McDonald's sprake van een absoluut falen indien men als klant aan een tafeltje gaat zitten met de verwachting een uitgebreid menu voorgeschoteld te krijgen waaruit men kan kiezen. Omgekeerd wijst het feit dat klanten in een vijfsterrenrestaurant naar het buffet moeten lopen om wat te vragen evenzeer op het falen van de formule.

Technologie speelt bij de innovatie van diensten meestal geen leidende, maar eerder een ondersteunende rol. Het beschikken over een duidelijke serviceformule is daarentegen steeds van doorslaggevend belang. Dit wordt vaak over het hoofd gezien door 'technenuten' die alles vanuit de technologische bril bekijken. Zo bestond de fax al ruim 70 jaar voordat men op het idee kwam om er diensten aan te koppelen. Internet bestaat al bijna twee decennia. Mede door de snelle expansie van dit medium zijn tal van nieuwe toepassingen mogelijk, maar de ontwikkeling van serviceformules staat vooral nog in de

kinderschoenen. Voor veel organisaties is Internet gewoonweg een etalage, waarin ze hun producten en diensten kunnen uitstellen. Inmiddels zijn echter ook nieuwe serviceformules bedacht, variërend van e-commerce (Amazon), veilingen (e-bay), zoekdiensten (Alta Vista, Yahoo), portals (Worldonline, Planet Internet) tot financiële transacties. Nog een andere relativerend gegeven over de verhouding tussen diensteninnovatie en technologie. Uit onderzoek onder financiële dienstverleners komt naar voren dat IT een beperkende factor kan zijn bij innovatie in de dienstensector. Veel systemen blijken namelijk sterk gericht te zijn op administratie en boekhouding, en minder op het optimaal benutten van klantendata. Daarnaast loopt de communicatie tussen marketingspecialisten en systeemontwikkelaars niet altijd even goed vanwege verschillende uitgangspunten. Hierdoor komen gewenste ontwikkelingen en interfaces soms moeizaam tot stand.

Indien geheel nieuwe serviceformules worden ontwikkeld, is het zinvol om van de 'greenfield-methode' gebruik te maken. De term komt uit de automobielin-dustrie en verwijst naar het feit dat op een weiland een nieuwe fabriek wordt gestart. Het duidt op een activiteit die los van het moedermerk wordt gestart. Hiervoor zijn benodigd: een ijzersterke serviceformule, een goed ondernemend team met menskracht en middelen om het uit te voeren en kapitaal om de aanloopverliezen te financieren. Een bekend voorbeeld is het Saturnusproject bij GM (besproken in het introductienummer van het Service Management Magazine). Greenfields komen vaak aan de orde wanneer het moederbedrijf door verkoking, machtsstrijd of bureaucratie niet of slechts moeizaam tot innovatie in staat is. Ook komen greenfields aan de orde als de nieuwe serviceformule een eigen identiteit moet krijgen die niet mag interfereren met andere activiteiten van het moederbedrijf.

Waar moet men nu op letten bij innovatie in de dienstensector? De lessen die van innovatieleiders op het gebied van de dienstverlening (Accor, Disney, Virgin) geleerd kunnen worden, zijn de volgende. Het is essentieel om een duidelijk focuspunt te creëren: een punt waar innovatie de aandacht heeft. Innovaties worden meestal getrokken door een klein team van interne en externe medewerkers. Betrokkenheid van de Raad van Bestuur is daarom vereist. In de tweede plaats moeten criteria worden bepaald voor een inspirerende zoekrichting. De eerste taak van top en team is om duidelijk te krijgen waarom innovatie voor het bedrijf van belang is. Visie, missie en kernwaarden worden bepaald en vertaald naar uitgangspunten van innovatie. Daarmee ligt vast hoe de innovatie moet bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. In de

derde plaats moet een keuze gemaakt worden uit projecten die binnen de organisatie een hefboomwerking kunnen hebben. Vanwege hun aanstekelijke, om maar niet te zeggen besmettelijke, karakter op anderen binnen de organisatie spreekt men in dit verband ook wel van 'virusprojecten'. Heeft men dergelijke projecten geselecteerd, dan komt het vervolgens aan op ondernemerschap oftewel het lef om de nek uit te steken en om nieuwe ideeën een kans te geven. Last but not least is het van belang om klanten in een vroegtijdig stadium bij het innovatietraject te betrekken. Dit kan door middel van panels, door de inleving van medewerkers in het leven van klanten (zoals Philips sinds enige jaren op het gebied van productontwikkeling toepast) of door het houden van pilots. In alle fasen van het innovatieproces is het niet alleen noodzakelijk om een goede regie te behouden, maar ook om voortdurend alert te zijn op het draagvlak onder nieuwe ideeën.

- 1 H.W. Volberda: Blijvend strategisch vernieuwen: concurreren in de 21ste eeuw, Deventer 1998
- 2 M. Fradette en S. Michaud : De kinetische onderneming, Amsterdam/Antwerpen 1998



Een picknick op een mooie middag

BOEKEN, PUBLICATIES EN ARTIKELEN

DE GELUKSFABRIEK

DOOR MAURITS BRUEL EN CLEMENS COLSEN

Het makkelijk leesbare boek 'De Geluksfabriek' van organisatieadviseurs Maurits Bruel en Clemens Colsen is een aanrader van de bovenste plank. De auteurs gebruiken



de term geluksfabriek als metafoor om aan te geven dat succesvolle organisaties niet alleen klanten aan zich binden, maar beginnen met het binden en boeien van hun werknemers (werkers genoemd in het boek).

Volgens de auteurs is het daarbij allereerst van belang om inzicht te hebben in de veranderende drijfveren en houding van de werkers. De auteurs merken op dat de Yup (Young Urban Professional) plaats heeft gemaakt voor de Flup (Fun & Loving Urban Professional). Het doel van de Flup is een compleet en gebalanceerd leven te leiden. Dit betekent overigens niet dat de Flup geen stress kent. De Flup wil veel bereiken en beperkt zich daarbij niet tot werkdoelen. Naast werk staan ook zorg, ontwikkeling en ontspanning (fun & excitement) centraal. De Flup streeft naar onafhankelijkheid ten opzichte van werkgevers, ook financiële onafhankelijkheid.

Het inzicht in de veranderende drijfveren en houding van de werkers is de basis voor het te volgen (mede)werkersbeleid. De auteurs pleiten voor de invoering van psychologische contracten en onderscheiden daarbij twee vormen: contracten om werkers te binden en contracten om werkers te boeien. De keuze voor één van de twee contractsoorten is aan de werker. Gebonden werkers kiezen voor de 'gemeenschap' en committeren zich aan de normen en waarden van het bedrijf. Ze bewaken de cultuur en de identiteit en zijn daarmee de ruggengraat van de organisatie. Geboeide werkers kiezen voor bepaald werk en een bepaalde werkgever omdat het past in hun ontwikkelingspad. Zij sluiten in principe een deal met de werkgever. Geboeide werkers zijn cruciaal voor het inbrengen van innovaties en alertheid. Bruel en

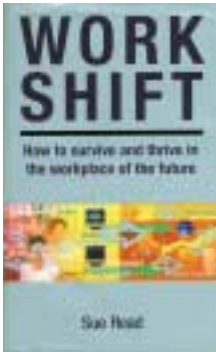
Colsen beschrijven 13 principes voor het binden en boeien van werkers en lichten deze toe aan de hand van cases over Shell, Philips en Pink Elephant. In een bindingsmatrix wordt helder weergegeven wat er gebeurt wanneer een individu die hetzij binding zoekt hetzij geboeid wil worden, wordt gekoppeld aan een organisatie die kiest voor hetzij binden hetzij boeien. De auteurs hebben daarnaast een vragenlijst opgenomen die antwoord moet geven op de vraag of een organisatie de potentie heeft om een geluksfabriek te worden. De vragenlijst is wat eenvoudig van opzet maar het gedachtegoed erachter is duidelijk.

De Geluksfabriek is een boeiend boek dat op een logische wijze inzicht geeft in de verschuivingen op de arbeidsmarkt en de manier waarop organisaties hiermee om kunnen gaan. Voor &Samhoud is de benadering niet nieuw: de organisatie stelt het hoger doel (missie) en de kernwaarden immers al centraal in de sturing en leiding van haar medewerkers. &Samhoud heeft zichzelf ten doel gesteld de meest geliefde organisatie te zijn om voor en mee te werken en realiseert dat door het beste uit mensen te halen. Ieder individu wordt dan ook gestimuleerd zijn/haar dromen te formuleren en te realiseren: persoonlijke en inhoudelijke groei is hiervan een afgeleide. De auteurs zouden deze benadering van harte onderschrijven: zij zien het inspelen op de individuele wensen van de werkers als een must om te overleven. De statement "mensen boeien betekent vragen wat ze willen, niet verkopen wat je hebt" is hierbij veelzeggend.

Leuk zijn de quotes van bestuursvoorzitters, directeuren, zelfstandig ondernemers en adviseurs die een reflectie geven van de veranderde mentaliteit. De Geluksfabriek is al met al een boek dat makkelijk wegleest en veel herkenning oproept, zeker in jonge organisaties of in organisaties met overwegend jonge mensen.

WORKSHIFT, HOW TO SURVIVE AND THRIVE IN THE WORKPLACE OF THE FUTURE BY SUE READ

De Engelse auteur Sue Read bereidt de lezer van haar boek 'How to survive and thrive in the workplace of the future' voor op het werken in de 21^e eeuw.



Uitgangspunt van haar schrijven is het feit dat de traditionele werkrelatie verandert: de laatste 5 jaar bestond 70% van de banen uit deeltijdwerk of had geen permanent karakter. Deze ontwikkeling zal zich volgens de auteur voortzetten. Werkvormen die steeds gangbaarder worden zijn gedeelde banen, eigen ondernemerschap, een portfolio carrière (meerdere werkgevers

tegelijktijd) en thuiswerken (telewerken).

De veranderingen in de samenleving - waaronder globalisatie en technologische vernieuwing - gaan in een dermate moordend tempo dat een hoge opleiding geen garantie meer is voor succes. In de huidige kennissamenleving moet kennis up-to-date worden gehouden: een ieder zou zichzelf voortdurend moeten afvragen waar hij/zij goed in is en waar behoefte aan bestaat in de markt. Op grond van deze analyse zou men zichzelf moeten 're-traineren' en niet alleen regelmatig van baan, maar zelfs van loopbaan moeten veranderen. De auteur is duidelijk in haar boodschap: aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn cruciaal ('re-invent yourself').

Werknemers die met schrik constateren dat hun 'baan voor het leven' helemaal niet zo zeker meer is en dat de kans groot is dat zij van het ene op het andere moment op straat staan, wordt in dit boek een helpende hand toegereikt. Allereerst wordt vol begrip gesproken over de situatie van de werknemer die niet direct is meegegaan met de tijd: want wat doe je als blijkt dat iedereen om je heen gemiddeld zo'n 20 jaar jonger is en geen moeite blijkt te hebben met flexplekken, Internet en videoconferencing? Vervolgens wordt puntsgewijs uitgelegd hoe de werknemer zich kan voorbereiden op c.q. handhaven in deze nieuwe situatie. De auteur laat hierbij niet na de praktische kanten te belichten en gaat daarbij gedetailleerd in op tal van aspecten zoals 'hoe schrijf ik een c.v.' en 'wat zijn de voor- en nadelen van zelfstandig ondernemerschap'.

De lezer van het boek zou wellicht kunnen concluderen dat er oorlog heerst aan het werkfront: de werknemers zijn niet langer loyaal en de werkgevers zijn slecht en zouden veel werknemers het liefst overtollig verklaren en op straat zetten. Dit is een nogal zwarte afspiegeling van de werkelijkheid. Uiteraard, de werksituaties zijn veranderd. Werknemers geven een andere invulling aan de rol van het werk in hun leven. Het werk wordt niet langer beschouwd als zaligmakend, wat zich vertaalt in een behoefte aan gedeelde banen en deeltijdbanen. Anderzijds is een kennismaatschappij ontstaan waar

andere vaardigheden worden gevraagd dan voorheen. De werknemers die geen ervaring hebben in de kennisintensieve sector of bijvoorbeeld een functie bekleden in het middenmanagement (welke schaars worden door steeds vlakkere organisaties) zullen zich moeten voorbereiden op een complete shift in denken en handelen. Dit boek geeft hen daartoe praktische tips and tricks. Amusant om te lezen is het jargon van de 21ste eeuw achter in het boek. De auteur geeft een heldere omschrijving van termen als een muis en een scanner. Enige humor kan Sue Read niet ontzegd worden: middle managers zijn volgens haar een 'bedreigde soort' en Feng Shui is in haar ogen 'accupunctuur voor gebouwen'!

MANAGING GENERATION X, HOW TO BRING OUT THE BEST IN YOUNG TALENT BY BRUCE TULGAN

Voor mensen geboren tussen 1963 en 1981, de zogenaamde Generatie X, vormt het boek 'Managing Generation X' een feest der herkenning. Auteur en X-er Bruce Tulgan verschaft in zijn boek inzicht in de ontwikkeling en drijfveren van deze generatie en weerlegt daarmee de vooroordelen die bestaan over de (werk)houding van de jongste lichting (aanstaande) managers. Tulgan biedt daarnaast een handleiding voor het managen en optimaal benutten van het aanstormend talent.



De naam voor de ondefinieerbare groep dolende twintigers van toen - the lost generation, ofwel Generation X - werd in de loop van de jaren negentig in de media geboren. Met deze benaming probeerde men een stereotype neer te zetten van een generatie die moeilijker te beschrijven viel dan de voorgaande generatie, de Baby Boomers. De auteur schetst in zijn boek kort de historie en ontwikkeling van de Baby Boomers en de effecten die deze ontwikkeling heeft gehad op hun kinderen, de X-ers: de omslag van het idealisme van de jaren zeventig naar de consumptiedrift van de jaren tachtig, waarin de weg werd gelegd naar het dynamische informatietijdperk van de jaren negentig. Volgens de auteur is 'desillusie' hetgeen de X-ers erfd van hun ouders. In een continu veranderende omgeving werd het moeilijker aan idealen vast te houden. Opgegroeid met de huissleutel om de nek, de magnetronmaaltijden en een overvloed aan veranderingen, ontwikkelde de X-er zijn eigen overlevingsstrategie: onafhankelijkheid, eagerness en creati-

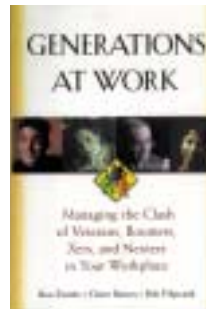
viteit. De ontstane generatiekloof maakt dat de leidinggevende Baby Boomers bepekt zijn met vooroordelen ten aanzien van hun onafhankelijke medewerkers X: ze zouden cynisch en arrogant zijn, beperkte aandacht en een korte termijn focus hebben, ze zouden teveel vragen en willen weten en bovendien niet loyaal zijn. Tulgan legt uit dat deze vooroordelen leiden tot misvattingen en daarmee tot mismanagement.

Als managers in staat zouden zijn onafhankelijkheid, eagerness en creativiteit als positieve resultaten te zien van de ontwikkeling van investeerders in een onzekere wereld, dan zou de weg open liggen naar gezamenlijke eXcellentie. Managers die aandacht besteden aan het geven van ruimte voor waardering en creativiteit, eigen verantwoordelijkheid en inbreng, voldoende informatie en regelmatige feedback, creëren, volgens Tulgan, een vruchtbare voedingsbodem voor de X-er. Een bodem waarop de X-er met zijn creatieve en innoverende geest een organisatie kan laten bloeien als nooit tevoren.

Tulgan laat op een originele wijze zien wat de perceptie van de X-er is ten aanzien van goed en slecht management, door henzelf aan het woord te laten in plaats van de managers. Dit resulteert in herkenbare en soms typisch Amerikaanse anekdotes. Op de extreme voorbeelden van uitspattingen van Amerikaanse managers na, zouden de meeste ervaringen ook door Nederlandse leeftijdgenoten kunnen zijn weergegeven. Voor de leidinggevende lezer is *Managing Generation X* dan ook een bron van inzicht in de drijfveren van de X-er en een bron van inspiratie voor het motiveren en committeren van deze generatie. Voor wat betreft de X-er zelf: zoals het een goed informatiefreak betaamt zal hij zelf op zoek moeten gaan naar de handleiding om vanuit eigen beweging te kunnen fine-tunen met het management. Die suggesties worden in dit boek helaas niet van de hand gedaan.

GENERATIONS AT WORK, MANAGING THE CLASH OF VETERANS, BOOMERS, X-ERS AND NEXTERS, IN YOUR WORKPLACE BY RON ZEMKE, CLAIRE RAINES, BOB FILIPCZAK

Elke willekeurige werkplek wordt gekenmerkt door mensen die verschillen in leeftijd, inzicht, werk- en denkwijze, gedrag en manier van communiceren. Dat dit regelmatig leidt tot onder- of bovenhuidse conflicten laat zich raden. Zemke, Raines en Filipczak zoeken de verklaring voor deze conflicten in de grote verschillen tussen generaties die in eenzelfde bedrijf al samenwerkend tot een goed resultaat moeten komen. De auteurs gaan uitvoerig in op de kenmerken van de verschillende genera-



ties en geven advies omtrent het managen van (de samenwerking tussen) deze generaties op het werk.

De eerste, nog werkzame, generatie wordt 'de Veteranen' genoemd. Dit zijn mensen die geboren zijn tussen 1922 en 1943.

De generatie die hierop volgt bestaat uit de momenteel succesvolle 'Baby Boomers', geboren tussen 1943 en 1960. De generatie in opkomst, 'de generatie X', zag het levenslicht tussen 1960 en 1980. Haar follow up wordt gevormd door 'de Nexters', geboren vanaf 1980 tot 2000. De generatie X wordt ook beschreven in het boek 'Managing Generation X' van Bruce Tulgan, welk boek hiervoor wordt gerecenseerd. In een notendop een aantal kenmerken van de generaties:

De Veteranen worden gekenmerkt door oude waarden zoals burger trots, respect voor gezag en loyaliteit aan het vaderland. Het zijn harde, stabiele en no-nonsense werkers. Zijn ze nog niet in ruste, dan laten ze zich niet zomaar weggagen. Het gevaar bestaat dat ze teveel blijven hangen in het denken aan 'de goede oude tijd'. Het is over het algemeen een rijke generatie en dit betekent dat ze voor een flinke impuls van de economie zorgen.

De Baby Boomers zijn op het werk bijzonder begaan met participatie, menselijkheid, eerlijk spel en werkzin. De 60-urige werkweek is aan hen te danken. Baby Boomers beschikken over veel energie en zijn enthousiast over hun werk. Wel zijn ze geneigd zichzelf centraal te stellen: me first, me last, me only. Het is de zogenaamde definitiebepalende generatie; oud was in hun jonge tijd 30, nu begint het leven pas bij 50.

X'ers blinken uit in het omgaan met veranderingen, dat hebben ze hun hele leven immers al gedaan (andere steden, andere huizen, 'andere' ouders). Ze zijn over het algemeen pessimistisch over de wereld en de toekomst, maar optimistisch over hun eigen persoonlijke toekomst. De X'ers hebben grote behoefte aan feedback en flexibiliteit en zijn allergisch voor supervisie. Deze generatie werkt om te leven en het vinden van de balans tussen werk en privé is daarbij leidend.

Nexters zijn buitengewoon optimistisch, slim, gezond en gewild. Ze leven in complete harmonie met hun ouders, beschouwen hen zelfs als 'cool' en zien geen beperkingen in tijd en ruimte. Nexters gaan haast geruisloos mee met veranderingen. Het is een generatie met veel vertrouwen en een hoge prestatiegerichtheid.

Nexters voelen zich het meest verwant met de Veteranengeneratie. En zo is de cyclus weer rond.....

Zemke, Raines en Filipczak geven per generatie waarden, belangrijke gebeurtenissen, 'helden' in cultuur en politiek en persoonlijkheidskenmerken weer. Per generatie wordt een 'dag in het leven van ..' twee fictieve personen beschreven. Daarnaast wordt uiteraard veel aandacht geschonken aan de generatie op de werkplek: welke waardevolle eigenschappen brengen deze mensen mee naar hun werk en waar zijn ze minder goed in. Zo wordt uitvoerig stilgestaan bij items als 'wat betekent het om een Veteraan in een team te hebben', 'welke manier van leidinggeven hanteert een Baby Boomer', 'hoe manage je een lid uit de generatie X'. Tenslotte wordt voor elke generatie een aantal hoofdprincipes uiteengezet op het gebied van werving en selectie, inwerken, ontwikkelingsmogelijkheden, motivatie en coaching. In het laatste deel van het boek wordt aan de hand van cases (o.a. Ben & Jerry's) en een aantal vragen en antwoorden toegelicht wat manieren zijn om de verschillende generaties op een effectieve en prettige manier te laten samenwerken.

Hoewel de meeste voorbeelden typisch Amerikaans zijn, is *Generations at Work* niet aan één land gebonden. Het boek is voor iedereen met interesse voor zijn jongere en oudere collega's op de werkplek leuk om te lezen. De auteurs zijn erin geslaagd een boek te schrijven dat helpt meer begrip en respect voor een ieders handelingen en zienswijze op te brengen. Daarmee kan worden voorkomen dat een reeks van veronderstellingen en onbewust ingebouwde criteria een wig drijven tussen generaties die, als ze zouden samenwerken en elkaars capaciteiten optimaal zouden benutten, tot zulke mooie dingen in staat zijn.

FUTURIZE YOUR ENTERPRISE

DOOR DAVID SIEGEL

"Wie niet groot is, moet slim zijn", heeft de jonge speelgoedretailer Etoys waarschijnlijk gedacht, toen deze in 1999 de grootste reus in speelgoedland - Toys "R" us - versloeg met het online verkopen van speelgoed. Dit voorbeeld à la David en Goliath is de boodschap die Siegel in "Futurize your enterprise" zijn lezers wil meegeven: wie groot wil blijven in de interneteconomie, zal lef moeten hebben en zijn intellectuele kapitaal optimaal moeten gebruiken. Breek door alle muren van de bestaande organisatie en traditionele marketingprincipes heen, bouw een nieuwe zelfstandige (dochter)onderneming rondom de E-customer en laat hem bedienen door klantverantwoordelijken.

De grootste valkuil voor bedrijven die online gaan, is het ontwerpen van een introverte website. Veel bedrijven hebben een introverte website die slechts een spiegelbeeld is van de interne organisatie. Vaak is die organisatie rondom producten in plaats van rondom klanten gebouwd. Organisaties zouden er volgens Siegel goed aan doen een extraverte website te laten ontwerpen en inrichten door de customer supportafdeling. Deze afdeling heeft veel meer contact met de klant dan een IT-afdeling of een managementteam en weet daardoor heel goed wat de klant wenst ten aanzien van online dienstverlening.

Maar wie is nu die E-customer? De auteur onderscheidt drie typen internetgebruikers die momenteel over het web surfen: Beginners, Intermediates en Experts. Beginners zijn nieuwkomers op de site en hebben behoefte aan een korte, snelle prikkel om er lang genoeg te blijven. Intermediates zijn terugkomers en zoeken bevestiging in de toegevoegde waarde van hun herhalingsgedrag in de vorm van bijvoorbeeld nieuwsfeiten en aanbiedingen. Experts zijn ervaren internetgebruikers en variëren van 'junkies' (snel surfende informatiefreaks) tot 'residenten' en 'guides' ('verslaafden' respectievelijk tot 'gidsen-bekeerde-verslaafden').

Nadat Siegel in het eerste deel inzicht heeft gegeven in (het gedrag van) de E-customer, laat hij de lezer kennismaken met de praktijk van het bouwen en ontwikkelen van een klantgeleide onderneming. Na een warming-up met "surf-on-the-web-oefeningen", helpt de auteur de lezer (lees: manager) in zes 'meetings' zijn site te reorganiseren, waarna zijn organisatie klaar is voor de transformatie. Eén van de belangrijkste veranderingen is het aanstellen van klantverantwoordelijken, oftewel 'hosts' rondom klantgroepen, die drie functies vervullen. De eerste is 'Customer Champion' waarin de host intermediair is tussen de interne organisatie en de klant. Daarnaast is de host ook 'Concierge' op de site, waarmee hij de spin in het web is met betrekking tot alle afhandelingen die voortvloeien uit het contact via de site. Tevens vervult de host de rol van ambassadeur buiten de organisatie.

De auteur beschrijft vervolgens de wetten die gelden in de internetwereld en leert de lezer te navigeren in die nieuwe wereld. Zijn advies luidt: blijf nadenken over nieuwe business proposities en bedenk daarbij over welke vaardigheden de medewerkers moeten beschikken.



Een 'openlucht' brainstormsessie

Het derde deel van het boek bestaat uit beschrijvingen van acht verschillende fictieve en bestaande ondernemingen. Elke onderneming werkt volgens één of meer principes van een klantgeleide organisatie: een virtuele kruidenierszaak, een uitgever van tijdschriften, een staalfabrikant, een makelaar in onroerend goed, een boekenwinkel, een software bedrijf, een bank-intranet en een farmaciebedrijf. In alle cases is de organisatie begonnen haar klanten opnieuw onder de loep te nemen om ze vervolgens in de nieuwe klantgeleide organisatie te blijven volgen. De beschrijving van de virtuele kruidenier is een goed voorbeeld van hoe een organisatie functioneert, wanneer hosts rondom klantgroepen werken. Na een uitgebreide analyse van de verschillende klantgroepen, wordt per klantgroep een host aangesteld die qua profiel matcht met het profiel van de betreffende klantgroep. Vervolgens wordt uit de klantgroep een klant als vertegenwoordiger/ambassadeur gevraagd, die samen met de hosts het klantbewerkingsplan voor de eigen klantgroep opstelt.

Futurize your enterprise eindigt met een blik op de toekomst. Het unieke aan de visionaire blik van Siegel is dat hij, in vergelijking met andere 'E-voorspellers', het spotlicht op de toekomstige E-customer en de inrichting van de interne organisatie richt. Met wie krijgen de futurized enterprises over tien jaar te maken? Hoe zullen de E-customers zich gedragen, wat willen ze en wat verwachten ze van toekomstige ondernemingen? De uitgebreide beschrijving van de wijze waarop tien verschillende E-klanten internet nu en in de toekomst integreren in hun dagelijks leven (van de Job Seeker tot de Broodwinner en van de Student tot de Patiënt) spreken tot een ieders verbeelding. Siegel weet de lezer te boeien met zijn metaforische schrijfstijl en prachtige praktijkvoorbeelden. Met zijn boek onderstreept Siegel zijn respect voor de E-customer. "Erken je klant (lees ook: lezer) in zijn behoefte aan heldere communicatie en transparantie en wijs hem herhaaldelijk de weg naar zijn betrokkenheid in de totstandkoming van je dienst of product: www.Futurizenow.com."

NET READY, STRATEGIES FOR SUCCESS IN THE E-CONOMY BY A. HARTMAN EN J. SIFONIS

Bent u 'Net Ready'? Deze confronterende vraag staat centraal in het boek 'Net Ready' van de auteurs Amir Hartman en John Sifonis. 'Net Ready' staat voor de paraatheid van een onderneming om de E-conomy te gaan bestormen. Het boek geeft de ondernemers van vandaag inzicht in hun Net Readiness en biedt daarnaast een scala aan strategische opties om in de E-Business 'hit and run' te kunnen toepassen.

Na jarenlang onderzoek en werkervaring opgedaan te hebben binnen Cisco Systems, weten Hartman en Sifonis in hun boek het geheim achter 'Net Readiness' te ontrafelen. De beantwoording van de vraag of en hoe een onderneming de vier pijlers leiderschap, besturing, competentie en technologie in de organisatie integreert, bepaalt of de onderneming 'Net Ready' is. Met behulp van de Net Readiness Scorecard is volgens de auteurs de balans op te maken: is de organisatie klaar voor de start?

De ondernemer van vandaag staat voor een aantal belangrijke overwegingen. Zo zijn de vragen "hoever moet ik meegaan met de vraag naar maatwerk", "hoe intelligent maak ik mijn bestaande producten", of "heb ik als intermediair nog recht van bestaan?" relevant voor iedere ondernemer die overweegt zich in de E-conomy te storten of ziet dat 'concurrenten' activiteiten ontplooiën op dit gebied. Om strategische opties te kunnen identificeren en inschatten is inzicht in de trends van de E-conomy onontbeerlijk. Hartman en Sifonis geven de ondernemer dan ook een overzicht van de 11 belangrijkste trends.

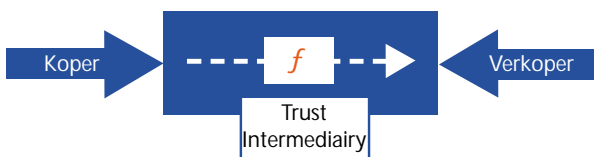
Het eerste deel van het boek wordt afgesloten met een uitgebreide beschrijving van voorbeelden van dot.com-organisaties die voldoen aan één of meer kenmerken van de vijf businessmodellen die de auteurs in hun analyse onderscheiden (zie pag. 30). The E-Business Storefront is het model voor bedrijven à la Amazon.com en Dell.com. Deze bedrijven vormen de elektronische versie van de traditionele winkels waarin producten en diensten worden aangeboden en verkocht. Bedrijven volgens het model van de Infomediary brengen kopers en verkopers, informatiezoekers en -vinders via hun site bij elkaar. Travelocity (bemiddelaar in reizen) en NetBuy (bemiddelaar in elektronische onderdelen) zijn voorbeelden van infomediaries. De Trust Intermediary staat voor de intermediair die vertrouwen creëert tussen de koper en de verkoper. In de financiële dienstverlening creëert bijvoorbeeld Cybercash.com een veilige betaalomgeving. De E-Business Enabler is een organisatievorm die andere E-business-bedrijven de faciliteiten biedt om E-Business te bedrijven. Federal Express is zo'n enabler. Tenslotte creëren de Infrastructure Providers/ Communities of Commerce de omgeving waarin mensen met gemeenschappelijke interesses kunnen interacteren. Chrome.com brengt autokopers, autodealers, banken en verzekeraars bij elkaar door zowel zelf een gemeenschappelijke omgeving te creëren als door inbedding van hun diensten in de sites van andere bedrijven die tot de gemeenschap behoren.



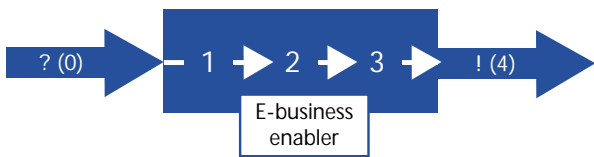
Amazon / Dell



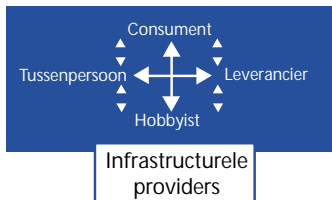
Netbuy / Travelocity



CyberCash



Federal Express



Chrome.com

De vijf businessmodellen volgens Hartman en Sifonis.

Volgens de auteurs is de ondernemer, gewapend met dit strategisch inzicht, startklaar voor de grote verandering. Het tweede deel beschrijft twaalf (verander)technieken om duurzame E-conomische waarde te creëren. Deze (verander)technieken zijn te verdelen naar drie soorten transformatie. De eerste is de transformatie van bestaande producten en markten. Een goed voorbeeld is het virtueel maken van de papieren visitekaartjes. Tippecanoe systems verschaft de afzender van het kaartje de mogelijkheid via de site www.vbcard.com zijn of haar gegevens te corrigeren. Vervolgens stuurt VBCard de ge-update gegevens naar alle 'leden', die op hun

beurt ook hun gegevens updaten. Naast het verspreiden van up-to date gegevens, zorgt VBCard tegelijkertijd voor het ontstaan van gemeenschappen en netwerken. De tweede transformatie behelst het veranderen van bestaande bedrijfsprocessen. Ford Motor Company heeft de bestaande waardeketen leverancier-fabrikant-dealer-consument ineengedrukt. Door al deze partijen toegang te verschaffen tot een extranet portaal, ontstaat een gemeenschap waarin iedereen informatie met elkaar kan uitwisselen.

Tenslotte is het de kunst de bestaande industrie te veranderen. Doubleclick.com is zo'n organisatie die met de traditionele regels in de wereld van adverteerders en mediaplanning heeft gebroken. Door technologische kennis (software, databasemarketing) te combineren met ervaring op het gebied van mediaplanning, is dit bedrijf in staat de juiste reclameboodschap op het juiste tijdstip op de juiste consument over te brengen. De kunst om met andere ogen naar een bestaande bedrijfsvoering te kijken en er binnen 12 tot 18 maanden naar te handelen, vraagt om de combinatie van visionair en operationeel leiderschap, één van de belangrijkste voorwaarden voor Net-Readiness.

Hartman en Sifonis sluiten hun boek in deel 3 af met een beschrijving van het praktische speelveld waar zij hun kennis opdoen en uitvoeren: Cisco Systems, wereldleider in internet- en netwerk-oplossingen.

Net Ready laat zich vergelijken met een 'roadmap naar Net-Readiness', danwel met een 'gouden gids' in het doolhof van E-Business-advies. De praktijk georiënteerde lezer trekt met Net Ready een register open van uitgebreide en overzichtelijke beschrijvingen van businessmodellen, voorbeeldcases en succesfactoren. Naast het Nederlandse handboek 'Internet Strategie' van Ben Tiggelaar, is dit handboek van Amerikaans makelij voor de theoretisch georiënteerde (E-)strategen een waardevol en onmisbaar exemplaar in de boekenkast. Met Net Ready bewijzen Hartman en Sifonis wederom dat de Amerikanen in vergelijking met de Europeanen in de E-economy ouder en wijzer zijn dan de leeftijd van hun land doet vermoeden.

E-SHOPPING

BY PHILIP GERBERT, DIRK SCHNEIDER,
ERIC WIEBES

Voor de Europese traditionele detaillist die denkt dat hij de achterstand op nieuwkomers en zijn Amerikaanse concurrenten in de interneteconomie niet meer kan inhalen, geeft het boek 'E-shopping' goede hoop. Als firmanten van het adviesbureau OC&C Strategy Consultants delen Gerbert, Schneider en Wiebes met dit boek hun diepgaande kennis op het gebied van de detailhandel en de markt van consumentenproducten. Zij beschrijven in drie delen de ontwikkelingen, strategieën en mogelijkheden van het elektronisch winkelen voor zowel de nieuwe spelers op internet als de traditionele detaillist. Het motto van de auteurs: "Wie zijn concurrent niet kan voorblijven, zal moeten samenwerken" loopt als een rode draad door het verhaal.

Dat internet momenteel het snelst groeiende medium is, staat buiten kijf. Dat dit medium kan dienen als elektronische winkel laat dan ook geen twijfel. Met onderzoekscijfers en -feiten tonen de auteurs in het eerste deel van hun boek aan dat, ondanks de achterstand op de Verenigde Staten, ondernemers in Europa nu klaar zijn om hun slag te slaan op het gebied van electronic commerce. De casebeschrijvingen van de succesvolle Amerikaanse internetboekhandel Amazon.com en de Zwitserse internetsupermarkt Le-shop.ch, bewijzen dat er volop kansen zijn voor de detailhandel. Door het wegvallen van traditionele verhoudingen in de waardeketen fabrikant - groothandel - detailhandel, ontstaan nieuwe marktpartijen met andersoortige bronnen van inkomsten. De auteurs beschrijven de voordelen van de nieuwe marktpartijen ten opzichte van de traditionele partijen. Zo hebben nieuwe partijen geen hinder van bestaande hiërarchische organisatiestructuren en vastliggende bedrijfsprocessen. Zij kunnen immers 'from scratch' hun organisatie inrichten volgens de nieuwe spelregels. Daarentegen wordt ook de voorsprong benadrukt die traditionele partijen hebben in vergelijking tot de nieuwkomers, namelijk het hebben van een gevestigde merknaam. Om deze voorsprong te benutten, zullen de gevestigde detaillisten zich moeten voorbereiden op een snelle start. Het eerste deel wordt afgesloten met enkele belangrijke strategische adviezen omtrent de wijze waarop de gevestigde detaillisten zich op die snelle start kunnen voorbereiden.

Is eenmaal het startschot gegeven, dan vormt het tweede deel van E-shopping een welkome praktische handleiding voor het inrichten van de elektronische winkel. Volgens de auteurs is het (in)richtings- en ver-

richtingsproces in vier stappen te voltooien. Ontwikkel eerst een superieure internetpropositie voor de klant. Vertaal deze propositie vervolgens naar de inrichting van de winkel-website. Laat dan de klanten in de winkel komen en zorg voor klantenbinding door ze te leren kennen en individueel te benaderen. Ontwikkel tenslotte klantgerichte bedrijfsprocessen waarin de klant als marketeer en externe dienstverleners als onderdeel van de organisatie zullen functioneren.

Na deze praktische uiteenzetting sluit deel drie af met een schets van het toekomstperspectief van een digitale samenleving. Een toekomst waarop de ondernemer van vandaag zich moet voorbereiden, wil hij de vruchten plukken van het ontstaan van nieuwe vormen van (digitale) dienstverlening en de groeiende macht van de consument.

Naast het geven van een heldere uiteenzetting van de huidige en toekomstige ontwikkelingen van de digitale samenleving, helpen Gerbert, Schneider en Wiebes de ondernemer op weg met een praktische handleiding voor het opzetten van een digitale winkelformule. De duidelijke casebeschrijvingen en onderliggende succesfactoren maken het geheel tot een boeiend en bondig boek. Samengevat biedt E-shopping de ondernemer een boodschappenwagen vol achtergrondinformatie, inspiratie en praktische tips om wegwijs te worden in de wereld van het elektronisch winkelen.



AANBEVOLEN LITERATUUR

How to make work fun: an alphabet of possibilities / David Firth, Gower, 1995, ISBN 0566077124

Een gemiddeld mens besteedt 41% van zijn tijd aan werk en zo'n 35% aan slapen. De auteur verklaart de mens dan ook voor gek dat hij/zij de leuke dingen van het leven alleen beperkt tot de overige 24%. Waarom zouden we al onze persoonlijkheden verbergen op het werk? Waarom is lachen niet iets voor op het werk?

David Firth draagt daarom in het boek 'How to make work fun' op een geheel eigenzinnige en innovatieve wijze ideeën aan voor het voorkomen van verveling en het inbrengen van plezier op het werk. De auteur geeft een 'alfabet van mogelijkheden' waarmee een inspirerende en motiverende werkomgeving kan worden gecreëerd. De ideeën zijn niet nieuw; we hadden het zelf ook kunnen verzinnen. Maar daar zit juist de kracht van het verhaal: het werk kan op een eenvoudige manier plezierig worden gemaakt. Het ontbreekt David Firth niet aan realiteitszin: in de epiloog vermeldt de auteur dat in het werk ook tijden voorkomen waarbij plezier maken niet gepast is, zoals in bedreigende en onstabiele tijden (reorganisaties). Werken is als het leven, er moet een balans zijn tussen pijn en vreugde. De les van het boek is echter duidelijk: wanneer mensen geïnspireerd worden en plezier ervaren zullen zij meer gemotiveerd zijn om naar het werk te gaan en het werk uit te voeren. Uiteindelijk profiteert de organisatie daar ook van.

Managing to have fun: how fun at work can motivate your employees, inspire your coworkers, boost your bottom-line / Matt Weinstein, Simon & Schuster, 1996, ISBN 0684818485

Matt Weinstein slaat in zijn boek een brug tussen het management en de medewerkers door inzicht te geven in de manier waarop humor, menselijkheid en zakelijkheid samen kunnen gaan op het werk. Tal van praktijkvoorbeelden, ideeën en tips ondersteunen het pleidooi van de auteur om meer plezier te creëren in de werkomgeving. In het boek wordt een simpel stappenplan gepresenteerd waarmee 'een verrijking van de organisatie gegarandeerd is'. De ervaren Weinstein maakt de lezer op een inspirerende manier duidelijk dat plezier de medewerkersmoraal verhoogt, de stress verlaagt en de trots van medewerkers vergroot. Verder benadrukt de auteur dat plezier maken ingebed kan worden in de organisatie zowel in goede als in slechte tijden. Allereerst worden vier basisprincipes van pleziermanagement uitgelegd.

Vervolgens worden 52 ideeën beschreven om plezier op het werk te creëren. De auteur geeft hiermee aan dat het werk aangenamer wordt wanneer elke week aandacht wordt besteed aan leuke dingen. De 52 ideeën zijn in de praktijk getest bij een groot aantal bedrijven en vormen een springplank naar invloedrijke veranderingen op het gebied van teambuilding, stressmanagement, medewerkersmoraal, klantgerichtheid, productiviteit en winstgevendheid.

The circle of innovation: you can't shrink your way to greatness / Tom Peters, Alfred A. Knopf INC, 1997, ISBN 0375401571

Tom Peters brengt in dit boek 400 seminars, die hij in de afgelopen vijf jaren heeft bezocht, bijeen en beschrijft zijn - daaruit voortgekomen - ideeën op innovatie. De auteur stelt dat de zakenwereld in een constante staat van verandering en beweging is, waarin innovatie de enige manier van overleven is, voor zowel het individu als de organisatie. De vijftien hoofdstukken in dit boek omvatten onder andere de volgende opzienbarende en aansprekende titels: 'Distance is Dead', 'Destruction is Cool!', 'You Can't Live Without an Eraser', 'We are all Michelangelos', 'All Value Comes from Professional Services', 'The System is the Solution', 'Create Waves of Lust', 'It's a Women's World', 'Love All' en 'Serve All'.

De kunst van het innoveren: 20 ondernemers aan het woord / Ton Langendorff, SDU Uitgevers, 1997, ISBN 9039913773

Innovatie heeft volgens Langendorff een harde en een zachte kant. De 'harde' kant omvat nieuwe producten, diensten en productieprocessen waarin nieuwe technologieën de hoofdrol spelen. De 'zachte' kant omvat vormgeving, gebruiksgemak, kleur, merknaam, luisteren naar de klant en dergelijke. De vraag is hoe bedrijven de harde en zachte kant van hun innovatieprocessen succesvol kunnen combineren? De auteur schetst in dit boek de zachte kant van het innoveren. Daarbij wordt dankbaar gebruik gemaakt van cases zoals de olie-opslag tanks van Pakhoed, de Ola-ijsjes, de Auping-bedden en de Leolux-meubels. Ook de dienstensector komt aan bod met bedrijven als Albert Heijn, Randstad, de Rotterdamse Schouwburg en de Makro's van SHV.

De Piranha economie: e-commerce: strategie, markten en toepassingen / John Caspers, Guido Hosman, Stefan Verkerk, Addison Wesley Longman, 1999, ISBN 9043000094

In de Piranha economie concentreren bedrijven zich op hun specialisme en werken ze in netwerken samen met andere gespecialiseerde bedrijven. Het zal voor traditionele bedrijven steeds moeilijker worden om te concurreren met snelle, flexibele en agressieve netwerken van gespecialiseerde partijen (piranha's). Op Internet, waar de vrije markt van Adam Smith met onzichtbaar harde hand regeert, zijn de piranha's in het voordeel. Dit boek bespreekt het ontstaan van de Piranha economie en geeft concrete voorbeelden en toepassingen van piranha's. Onder meer komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- de economische principes van de toenemende meeropbrengsten, software economics en transactiekosten;
- het ontstaan van geleghedenetwerken: samenwerkingsverbanden die per transactie worden vormgegeven;
- de prijsvorming op Internet: vergelijkend winkelen, veilingen en beurzen;
- financiële dienstverlening op Internet: bankieren, beleggen, verzekeren en betalen;
- innovatieve toepassingen, zoals affiliate marketing en IP-telefonie.

Enterprise.com: market leadership in the information age / Jeffrey Papows, Nicholas Brealey Publishing, 1999, ISBN 1857882075

Informatietechnologie heeft vele facetten van het zakenleven ingrijpend veranderd en de opmars van IT gaat voort. IT is verantwoordelijk voor de opkomst van de 24 uren-economie en het ontstaan van een wereld zonder grenzen. In 'Enterprise.com' trekt Jeffrey Papows deze trends door naar hun onvermijdelijke eindpunt. Er ontstaan ondernemingen waarin relaties en functies worden bepaald door informatietechnologie en waar de focus verschuift van interne gerichtheid naar een externe oriëntatie. Ondernemingen van de toekomst opereren in een netwerk van toeleveranciers, distributeurs, klanten en samenwerkingspartners. Papows beschouwt de uitdagingen waarvoor ondernemingen zich in de toekomst gesteld zien en presenteert een aantal concepten en ideeën waarmee managers op trends kunnen anticiperen, de juiste investeringsbeslissingen kunnen nemen en technologie optimaal kunnen aanwenden voor sterkere groei.

Digital Darwinism: seven breakthrough business strategies for surviving in the cutthroat web economy / Evan I. Schwartz, Penguin Books, 1999, ISBN 0140286845

Met de opkomst van het Internet is ook e-commerce doorgebroken. Schwartz vergelijkt in dit boek de Internetstrategie van bedrijven met de evolutietheorie van Darwin en geeft antwoord op vragen als 'welke bedrijven maken te weinig gebruik van de nieuwe media en zullen dus uitsterven?' en 'welke bedrijven passen hun strategie aan de opkomst van e-commerce aan en zullen overwinnen?'. De auteur onderscheidt vervolgens zeven strategieën om tot het ras der overwinnaars te (gaan) behoren. Deze strategieën zijn:

- creëer een merk dat staat voor het oplossen van problemen;
- laat prijzen fluctueren al naar gelang vraag en aanbod;
- laat een expert het marketinggedeelte voor je regelen;
- creëer waardevolle en gestructureerde informatie en diensten;
- verkoop eerst producten-op-maat online en vervaardig ze vervolgens;
- voeg nieuwe waarden toe aan de transacties tussen koper en verkoper;
- integreer digitale commercie in werkelijk ALLES.

Schwartz onderbouwt deze strategieën met cases van succesvolle Internetbedrijven zoals Yahoo!, Peapod, Priceline, E*Trade, Dell Computer en Recreational Equipment. Ook de site www.digitaldarwinism.com is een aanrader.



Een reisje met het bedrijf

ONDERZOEK EN SCRIPTIES

Jongeren en werk: een onderzoek naar de ideeën van jongeren met betrekking tot werk

E. Landwaart, Universiteit Utrecht, 1998

Landwaart heeft onderzoek verricht naar de ideeën van jongeren ten opzichte van werk. De onderzoekspopulatie bestond uit mensen van 20 tot 30 jaar oud met een afgeronde HBO of academische opleiding. Op basis van de resultaten van het onderzoek kan worden gesteld dat de respondenten werk belangrijk vinden. Het werk moet voldoening opleveren in termen van goede sociale contacten (binnen en buiten het werk) en een goede balans privé-werk. De respondenten geven verder aan aspecten als de mate van zelfstandigheid, uitdaging en verantwoordelijkheid belangrijk te vinden. Daarnaast zijn plezier in het werk en doorgroeimogelijkheden belangrijke factoren voor het al dan niet kiezen voor en blijven bij een werkgever.

De ideeën van de respondenten sluiten nauw aan bij de kenmerken van de 'nieuwe werknemer'. Deze nieuwe werknemer werkt niet meer voor het geld (alleen), maar wil zichzelf ook verder ontplooiën en ontwikkelen. De belangrijkste aspecten waarop de respondenten een functie binnen een organisatie beoordelen zijn:

- goede werksfeer;
- inhoud van het werk;
- uitdagingen in het werk;
- salaris;
- doorgroeimogelijkheden;
- afwisseling van het werk;
- blijven leren.

Electronic Commerce via Internet: een toegevoegde waarde voor de consument?

B.E.P.H. van Weldam, Vrije Universiteit Amsterdam, 1999

Een marketeer staat voor de uitdaging om op efficiënte manier te voldoen aan de behoeften en wensen van klanten en om daarbij de verwachtingen van klanten te overtreffen. De informatie- en communicatietechnologie van vandaag biedt de marketeer daarbij nieuwe mogelijkheden.

Van Weldam heeft onderzocht hoe een marketeer toegevoegde waarde kan creëren voor klanten door gebruik te maken van e-commerce via Internet. Als uitgangspunt heeft de auteur daarbij gebruik gemaakt van de reeds verschenen literatuur over relatiemarketing en

e-commerce. Het achterliggende idee is dat veeleisende klanten ondernemingen ertoe nopen steeds meer rekening te houden met individuele klantwensen en -behoeften. Daarom is het vestigen, ontwikkelen en onderhouden van een relatie met klanten cruciaal. In deze relatie kan een onderneming leren wat de wensen en behoeften zijn van klanten en hoe hier het beste op ingespeeld kan worden. De klant beoordeelt de relatie met een onderneming vanuit een bepaalde beleving. Deze beleving is enerzijds gevormd op basis van objectieve waarden maar bovenal op basis van subjectieve gronden. Een onderneming doet er goed aan deze beleving zo positief mogelijk te beïnvloeden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van e-commerce via Internet. De onderneming kan toegevoegde waarde creëren door producten en diensten op maat te maken en te leveren, door aanvullende informatie te bieden, door het imago van de onderneming te versterken en door verschillende interactiemogelijkheden te bieden. Daarnaast kan de onderneming door Internet ook toegevoegde waarde bieden aan klanten binnen het relatieproces.

Communities staan volgens Van Weldam als enige expliciet stil bij klanten en relaties. Een community, of virtuele gemeenschap, is gebaseerd op een thema en biedt de klant en de organisatie de mogelijkheid om kennis en ervaring op te doen en uit te wisselen met anderen. Deelname aan een virtuele gemeenschap beantwoordt voor de klant sociale en economische behoeften en beïnvloedt de beleving. Een goed voorbeeld van een dergelijke virtuele gemeenschap is www.babycenter.com. Voor veel marketeers is het echter nog zoeken naar de juiste vorm, zo blijkt uit de cases van Proctor & Gamble en Philips. Via experimenten met verschillende Internetmodellen en -concepten hopen de ondernemingen beter inzicht te krijgen in aspecten die leiden tot een toegevoegde waarde in de interactieve toekomst.

CONFERENTIES

E-commerce: en nu aan de slag!

Vijf avondcolleges over e-commerce:
 Strategie, marketing en management (9-5-2000)
 Van 4P's naar 4P's? (16-5-2000)
 Praktijkcase Intrabouw: portaal als community voor Internet (23-5-2000)
 De eerste ervaringen met e-commerce (30-5-2000)
 Trends in e-commerce: een toekomstvisie (6-6-2000)
 Data: 9, 16, 23, 30 mei en 6 juni 2000
 Plaats: Aristozalen, Utrecht
 Prijs: fl 2.799,- (excl. BTW)
 Info: Euroforum, 040-2974977

Het maken van uw eigen Internet & e-commerce plan: van haalbare strategie naar werkende praktijk!

Tweedaagse cursus: samengesteld door drs. Ben Tiggelaar (auteur van Internet strategie)
 Data: 16 en 17 mei 2000
 Plaats: Holiday Inn Rotterdam City Centre, Rotterdam
 Prijs: fl 2.799,- (excl. BTW)
 Info: Euroforum, 040-2974977

The innovation and creativity seminar

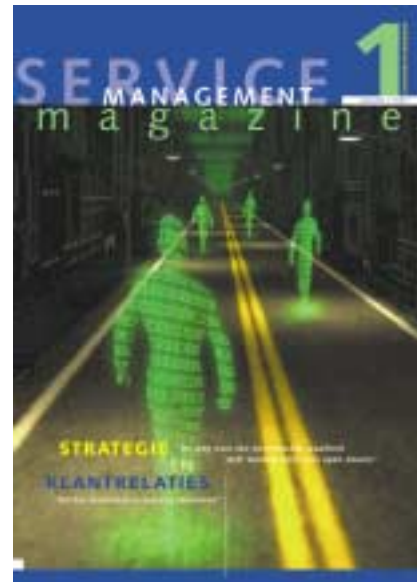
Tweedaags seminar: leer zelf praktische ideeën te bedenken binnen een team. Leer buiten kaders te denken. Leer om trends vroegtijdig te herkennen. Leer ideeën om te zetten naar de praktijk. Tijdens het seminar wordt ingegaan op het gebruik van creativiteit in bedrijven, de creatieve kracht van groepen en creativiteit in de praktijk.
 Data: 5 en 6 juni 2000 en 27 en 28 november 2000
 Plaats: Brussel, België
 Prijs: 2.725,- Euro (incl. BTW)
 Info: Management Centre Europe, +32 2/5432100 en <http://www.mce.be>

Gary Hamel on Strategy Innovation

Eendaags seminar: over de nieuwe economie, het maken van revolutionaire strategieën, het ontdekken van de toekomst en industriële transformatie.
 Datum: 27 maart 2000
 Plaats: Mayfair Intercontinental, London, GB
 Prijs: fl. 3.575,- (incl. BTW)
 Info: IIR conferences, +44 207 9155055 en <http://iir-conferences.com/hamel>

TERUGBLIK

INTRODUCTIENUMMER



NUMMER 2



VOORUITBLIK 2000¹

VOORJAARSEDITIE 2000

Thema: Leiderschap

ZOMEREDITIE 2000

Thema: De service woestijn

HERFSTEDITIE 2000

Thema: New Service

¹ Service Management Magazine verschijnt vier keer per jaar: de wintereditie in februari, de voorjaarseditie in mei, de zomereditie in augustus en de herfsteditie in november