

Inhoud

Inleiding 9

1. Een onhoudbare situatie 13
 2. Het organisatie-DNA 25
 3. Hoe breng je een organisatie-DNA tot leven? 38
 4. Het (dis)functioneren van management 68
 5. Een mentaal en fysiek fitte organisatie 82
 6. Slagkracht door commerciële dominantie 99
 7. Het DNA bewaken III
- Tot slot 133

Speciale dank aan... 135

Over de auteur 132

Eerder verschenen boeken 140

Organische groei

Organische groei is groei van binnenuit. Ze vertelt je of het management de medewerkers uitdaagt en ontwikkelt, de middelen optimaal benut en zichzelf continu verbetert. Daarnaast geeft ze aan of het management een gemeenschappelijk beleefd organisatie-DNA doorontwikkelt en hiermee de organisatiedoelstellingen overtreft.

Hoe groot is de organische groei in jouw organisatie?

Inleiding

Alles begint met een ambitie, een droom hoe het zou moeten worden. Dan volgen de acties om de droom te realiseren en door te ontwikkelen.

Binnen veel organisaties is deze ambitie gedoofd of verdwenen. Elke dag zou in het teken moeten staan van iets verbeteren en iets meer onderscheidend willen zijn. Ambitie en creativiteit zijn de twee basisingrediënten hiervoor. Als ik ondernemers de vraag stel: ‘Wie is de beste in uw sector?’ en ‘Wat zijn uw plannen om de beste te worden?’ dan blijft het vaak verrassend stil. Waarom?

In dit boek beschrijf ik een aantal probleemgebieden in organisaties, mét een aantal pragmatische oplossingen, zodat je als manager of ondernemer snelle stappen kunt zetten om de beste te worden. Met de betrokkenheid van managers en medewerkers van de uitvoering de beste worden in je sector en ver daarbuiten: dat is waar management verantwoordelijk voor is.

Organische groei

Er staat de komende jaren veel te gebeuren. Iedereen weet het: het moet anders. Iedere manager vraagt zich af: hoe duurzaam is ons model? Wat is ons bestaansrecht? Welke richting moeten we op? Hoe lang kunnen we nog wachten? Waarom duurt het zo lang? Wat is de beste verbeterroute en wat mag ik verwachten van mijn managers, teamleiders, uitvoerend medewerkers? Deze vragen houden ook mij elke dag, elk uur bezig – voor mijn eigen bedrijven en voor mijn klanten.

Managers, ongeacht niveau en organisatielaag, zijn elke dag hoofdelijk aansprakelijk voor:

1. mooie cijfers (omzet, kosten, marge, kwaliteit, klanttevredenheid, snelheid en ga zo maar door).

Maar volgens mij is nog veel belangrijker:

2. het creëren, ontwikkelen en achterlaten van een onderscheidend en gemeenschappelijk beleefd organisatie-DNA.

Dat tweede punt, dat vaak nog niet meetbaar is, zorgt voor continue verbetering, gerealiseerd door de organisatie zelf. Dit is organische groei.

Organische groei heeft niet alleen te maken met omzet – je kunt op veel manieren groeien, en omzetgroei is daar dan meestal een resultante van. Daarover gaat dit boek. Over organische groei door het verbeteren van het DNA van organisaties is de laatste tijd al veel geschreven. Ik wil vanuit mijn praktijkervaring laten zien hoe je DNA concreet maakt, activeert en laat beklijven, niet alleen bij medewerkers, maar ook bij waardevolle klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. En hoe kun je DNA meten, hoe kun je het verder doorontwikkelen, en hoe voorkom je dat het weer de deur uit loopt?

‘Organisatie-DNA’ is tegenwoordig een gangbare term. Het DNA is datgene wat een bedrijf uniek maakt, en dus bestaansrecht geeft. Hoe onderscheidender het organisatie-DNA is, hoe duidelijker het voor de klant is waarom hij bij dit specifieke bedrijf koopt en niet bij de concurrent. En hoe duidelijker het ook voor medewerkers is waarom ze juist bij dit bedrijf willen werken en niet bij een willekeurige concurrent – zelfs niet voor meer geld. Een onderscheidend en gezamenlijk gedragen DNA geeft organisaties bestaansrecht en dus toekomstperspectief. Dat is wat klanten, medewerkers en investeerders zoeken.

Belangrijk bij het lezen van dit boek zijn: uit je eigen gedachtegoed stappen, informatie uit je omgeving halen en je eigen tegenspraak organiseren. Vervolgens, en minstens zo moeilijk: besluiten nemen die zonder concessies worden uitgevoerd.

Als een soort *reality check* voor de stellingen en standpunten in dit boek, en om je ervan te overtuigen dat de problemen die ik bespreek niet alleen bij jou bestaan, heb ik in de maanden februari tot juni 2013 een enquête gehouden onder de relaties van The Brown Paper Company, NINTES en Club Goudhaantje. Meer dan 550 managers en directeuren hebben de tijd genomen om de ruim zestig vragen te beantwoorden. De resultaten van de enquête vind je in kaders in dit boek.

Misschien denk je bij het lezen van de eerste hoofdstukken: doet het management dan niets goed? Dat is natuurlijk niet het geval, maar in veel organisaties zijn er gebieden die niet of niet goed zijn ingericht. Dat laat ik ook zien met de resultaten van de enquête. Mogelijk herken je enkele van deze gebieden. Het goede nieuws is dat de oplossingen en oplossingsrichtingen eenvoudig zijn, dat significante verbeterin-

gen in korte tijd te realiseren zijn, en dat die verbeteringen meer verbinding tussen de medewerkers tot gevolg hebben. Mogelijk werken een paar van de in dit boek aangedragen oplossingen ook in jouw organisatie om het organisatie-DNA te verbeteren en het bestaansrecht te verstevigen.

Dit boek is bedoeld voor mensen die managen. Mijn vorige boeken – *De Brown Paper-methode* en *Sales!* – zijn vooral praktisch en bedoeld om de organisatie snel bottom-up te verbeteren. Dit boek gaat dieper in op een aantal punten, maar deelt dezelfde grondhouding: pas als je uit je comfortzone treedt, kom je in een omgeving *where the magic happens*. Maar let op: dat is voor veel managers makkelijker gezegd dan gedaan.

Een boek is nooit af, ontwikkelingen gaan door, dus ik zie uit naar je reacties. Je kunt mij bereiken via w.berkman@brownpapercompany.nl. Ik nodig je ook graag uit voor een van de Expertises die wij als The Brown Paper Company al jaren maandelijks organiseren, met als doel te discussiëren over gedachtegoed en verbeteringen. De Expertises zijn te boeken via onze website: www.brownpapercompany.nl.

1

Een onhoudbare situatie

Veel organisaties zitten in zwaar weer of zien dat aankomen. Dat komt niet alleen door de crisis, maar heeft vaak ook te maken met het feit dat de oude modellen, waar ze in het verleden veel mee hebben verdiend, zijn uitgeput. De tijden zijn veranderd. Klanten willen de producten of diensten van deze organisaties minder of zelfs helemaal niet meer hebben. Of het maakt ze niet uit waar ze de producten kopen. Ze hebben steeds minder binding met de traditionele organisaties waar ze vroeger een voorkeur voor hadden. Veel organisaties zijn onpersoonlijk geworden, zijn ontmenselijkt en doen allemaal hetzelfde op dezelfde manier. Bovendien zijn klanten, die vroeger bewust voor een specifiek merk, een bedrijf of een product kozen, onverschillig geworden. Ze zijn niet meer trots op hun keuze, maar zoeken vaak alleen nog maar naar de laagste prijs. En meer dan een lage prijs hebben veel organisaties ook niet langer te bieden.

Dat geldt net zo goed voor veel medewerkers: zij willen steeds minder graag bij die organisaties werken en zijn nauwelijks meer trots. Ze kunnen zich niet meer met de organi-

Van uitgemolken verdienmodel naar ondergang

Gevestigde namen als OAD en Holland Casino wankelen of vallen om. Ze hebben hun verdienmodel niet snel genoeg ter discussie gesteld.

Het Financieele Dagblad, 11 oktober 2013

satie vereenzelvigen. Ze rijden er nog wel dagelijks naartoe, maar mentaal blijven ze gewoon thuis. Het leuke leven begint na werktijd. Ze kijken vaker en sneller om zich heen en als ze betere kansen of meer salaris kunnen krijgen, dan vertrekken ze. Wat kun je als organisatie nog van je medewerkers verwachten? Wanneer keert de wal het schip?

Managers gooien tegenwoordig met woorden als ‘passie’, ‘authentiek’ en ‘gevoelsmens’, maar zijn die gemeend? Welke manager of welke medewerker zegt nu dat hij géén passie heeft, níét authentiek is of géén gevoel heeft? De terminologie raakt uitgehold. Bestuurders van wie we het niet wisten, blijken de ‘authentieke’ leiders van de toekomst te zijn. En managers van de laatste tien, vijftien jaar, die blijkbaar niet verder zijn gekomen dan hoe het nu is, leiden in veel organisaties de verbeterprogramma’s voor de mooiste gezonde toekomst. Hoe kan dat nou goed gaan?

Geloof u dat het huidige businessmodel van uw organisatie voor de toekomst bruikbaar blijft?

Jazeker	16%
Niet zeker	11%
Nee, dat zal iets aangepast moeten worden	34%
Nee, dat zal flink aangepast moeten worden	39%

Je kunt jezelf heel lang voor de gek houden. Allerlei externe omstandigheden bieden bescherming: de economie die tegenzit, wetgeving, valse concurrentie, subsidies en ondernemingsraden, maar ook langlopende contracten en complexe overschrijvings- of overstapregelingen. In sommige bedrijfstakken zijn de concurrenten allemaal even zielloos, zodat de klant (nog) geen alternatief heeft en je als organisatie dus nog niet bang hoeft te zijn voor concurrentie.

Van binnenuit zijn er ook weinig prikkels om te veranderen. De managementposities worden nog bekleed door dezelfde bestuurders als in het verleden en de salarissen worden nog maandelijks betaald. Omzetten dalen, maar met bezuinigingsprogramma's om de kosten nog verder omlaag te brengen kunnen de salarissen van het management nog wel even worden doorbetaald. Het ontbreekt aan plannen en concrete verbeterplannen om de organische groei op welk gebied dan ook te realiseren. Maar hoe lang kan dat goed gaan?

Veel medewerkers en managers zitten bovendien vast in situaties die ze in hun privésfeer hebben gecreëerd. Veranderen is nu eenmaal lastig wanneer je vastzit aan een kostbare levensstijl met huis, hypotheek, auto's, kinderen en va-



kanties. Daarnaast verzet het ego zich tegen opgeven, verbeteren of veranderen – en bovendien is veranderen zonder concreet perspectief erg lastig.

Als u wilt veranderen, waardoor wordt u dan geremd?

Bestuurders die (nog) geen duidelijke richting hebben	52%
Managers die niet snel kunnen veranderen	44%
Managers die niet willen veranderen	28%
Uitvoerenden die niet kunnen veranderen	36%
Uitvoerenden die niet willen veranderen	20%
Regelgeving	17%

1 Daar waar de percentages niet op 100% uitkomen, waren meerdere antwoorden mogelijk.

Mensen houden niet van verandering, zeker niet als er geen uitzicht is op iets beters. En dus verzetten ze zich er zo lang mogelijk tegen.

Kleine aanpassingen van de oude businessmodellen waren de laatste jaren veelal puur gericht op kostenbesparing, met als argument dat het goed zou zijn voor klanten omdat zij dat zouden willen.

De managers en medewerkers van veel organisaties zitten vast. Vooral omdat het moeilijk is uit de ‘comfortzone’ van het oude denken te komen – en voor velen zelfs onmogelijk. Uit je comfortzone komen brengt je echter mogelijk wel *where the magic happens*.



Maar dat is ook lastig wanneer je continu met gelijkgestemden werkt en het oude, met alle zekerheden die daarbij horen, beschermt en er niet echt iets structureels voor in de plaats stelt.