



Hoe motiveer ik mijn mensen (en hoe kom ik van ze af)?

Hoe zorg je als advieskantoor dat ook je medewerkers meegaan in de transitie naar de nieuwe wereld? Moet je van bepaalde functies af? Of van bepaalde mensen? En hoe pak je dat aan? Die vragen stelt Henk Smit, directeur van full-serviceprovider Acura Assuradeuren. “Kantoren willen werk aan ons uitbesteden, maar durven niet de mensen te ontslaan die dat werk voorheen uitvoerden. Zonder reorganisatie wordt uitbesteding een kostenpost.”

HET CONSULT

Het Consult is een initiatief van am:magazine en Bureau D & O. Intermediairs kunnen hun vraag in een interactieve sessie voorleggen aan een panel dat in samenstelling wisselt al naar gelang de aard van de vraag. De redactie van am:magazine legt het gesprek vast in een artikel. De panelleden houden de vinger aan de pols bij het intermediair. Meedoen? Stuur een mail met uw vraag naar redactie@amweb.nl.

Henk Smit is directeur van Acura Assuradeuren en verleent diensten aan zo'n 75 advieskantoren. Hij merkt dat kantoren die zaken aan zijn bedrijf willen uitbesteden, het lastig vinden om daar dan hun personeelsbestand op aan te passen. “Ze proberen de transitie te maken van 1.0 naar 2.0. Begrijpen dat ze meer tijd met de klant moeten doorbrengen. Maar ze vinden het moeilijk om hun personeel daarin mee te nemen. Het zijn kleine kantoren, met misschien vijf à tien man personeel, en er is vaak geen geld of ruimte om mensen af te kopen, om te scholen of te herplaatsen. Vaak ook zet het personeel de hakken in het zand: als we dingen uitbesteden, dan worden er alleen maar fouten gemaakt, het ging toch altijd goed zo?” En ook een probleem is, zegt Smit, de uitstraling in de regio. “Je wilt niet bekend staan als de boeman die zijn personeel er na jaren trouwe dienst uitgooit.” Kortom, zegt Smit, hoe help ik deze intermediairs op weg?

'INTERMEDIAIRS Zouden een kwart van hun personeel NIET OPNIEUW AANNEMEN. DAT ZEGT HEEL VEEL'

Panellid Ans Olde Meule, eigenaar van een kantoor in accountancy en financiële planning, denkt dat het gemiddelde intermediair weinig kaas heeft gegeten van personeelsbeleid. Ze had de situatie zelf bij de hand. "Het liep niet meer lekker op kantoor. Ik had het gevoel dat bij bepaalde medewerkers de focus meer op rechten dan op plichten lag. Zelf begon ik pleasegedrag te vertonen en daar moet je, weet ik nu, voor waken. Je moet helder zijn in je verwachtingen. Op een gegeven moment was ik er klaar mee. Ik heb het rigoureuus aangepakt. Een HR-professional heeft mijn functiegebouw onderzocht en daarna met de medewerkers gepraat. Het zat helemaal scheef. Dat lag ook aan functies die niet goed uit te voeren waren, terwijl mensen er wel door mij op werden afgerekend. Het zat overal. Eén medewerker bleek weg te willen. Dat hebben we goed kunnen oplossen. En nu gaat het stukken beter, het is echt ongelooflijk. Maar de les die ik geleerd heb is wel: je moet er blijvend mee aan de slag."

EGARDS

En, beaamt de rest van het panel, dat ingrijpen moet je tijdig doen. Niet pas als het water je aan de lippen staat. Het moet ook omdat de markt veranderd is. De klant vraagt andere dingen waardoor je personeel zich anders moet moet opstellen. Je hebt te maken met een nieuw diplomamodel waardoor je als directeur-eigenaar de vakbekwaamheid niet meer in je eentje kunt borgen. Bovendien: bij de meeste kantoren is het vet wel van de botten. Marges staan onder druk en weet je eigenlijk wel wat welke medewerker bijdraagt aan de winst? Het hebben van de juiste persoon op de juiste plek is dus van groot belang. Annette van de Wetering van Bureau D & O: "Tien jaar geleden konden mensen alles vragen. Je wilde ze vasthouden en ze werden met alle egards binnengehaald. Dat gold zeker voor buitendienstmedewerkers met mooie provisiereregelingen. Maar de tijden zijn veranderd en ook personeel moet daarin mee. Wij hebben vanuit

D & O een enquête gehouden onder tussenpersonen waaruit blijkt dat eigenaren van advieskantoren 25% van hun huidige personeel niet opnieuw zou aannemen. Dat zegt heel veel. Ook als je niet zozeer afscheid van mensen wilt nemen, zul je toch het gesprek moeten aangaan om ze te motiveren om zichzelf om te vormen." Dat gesprek is lastig. Verandercoach Gaby Schaffrath: "Ondernemers zijn vaak bang voor de reacties en emoties van medewerkers en gaan de confrontatie uit de weg. Maar confronteren is juist nodig. Wrijving geeft glans."

DOSSIERVORMING

Arbeidsrechtadvocate Renate Kerkhof benadert de zaak meteen praktisch: "Van iemand afkomen hoeft helemaal niet zo moeilijk te zijn", zegt ze. "Veel intermediairs denken dat het dak lek moet zijn voordat je in aanmerking komt voor een ontslagvergunning. Helemaal niet waar. Je mag ook reorganiseren omdat je de onderneming doelmatiger wilt inrichten." Kerkhof schetst twee scenario's: je moet van een bepaalde functie af, of van bepaalde personen. "Stel, je besteedt zaken uit, zoals in de casus van Henk. Dat is niet ingewikkeld. Je kunt dan richting het UWV aantonen dat er sprake is van een strategische heroriëntatie, dat het doelmatiger is om zaken uit te besteden en dat je bepaalde functies niet meer nodig hebt. Uiteraard moet je het netjes aanpakken,

DE VRAGENSTELLER

Henk Smit (1965) is directeur-eigenaar van Acura Assuradeuren. Hij startte met zijn compagnon Rob Prüst het bedrijf in 2008. "Nu werken er ongeveer dertig mensen en bedienen we 75 kantoren." Ook is hij directeur volmacht van Summa Assuradeuren. Hij doet mee aan Het Consult omdat hij zijn Acura-relaties ook graag op weg wil helpen met HR-beleid.

Smit begon zijn carrière in 1985 bij de Rabobank en was bijna dertien jaar werkzaam bij AMEV schadeverzekering voordat hij in 2003 zelf ging ondernemen. "Ik werd boventallig verklaard. Als we het dan toch over HR-vraagstukken hebben: dat was het beste dat me op dat moment kon overkomen. Anders was ik nooit gaan ondernemen. Soms heb je een zetje nodig."

bijvoorbeeld met een sociaal plan en het helpen van mensen naar nieuw werk. Het kost dus vaak wel geld.”

Het andere scenario, vervolgt Kerkhof, waarbij je de functie wel wilt handhaven, maar er liever een ander poppetje voor terug hebt, zit anders in elkaar. “Dan heb je behoefte aan goede dossiervorming waaruit blijkt dat iemand niet langer geschikt is. Omdat hij het niet kan of niet mee wil in de koersverandering. Ik merk vaak dat dossiers niet op orde zijn. Dan vindt een intermediair het lullig om een bepaalde gebeurtenis of constatering vast te leggen. Mijn advies: doe dat wel.” Wie genoeg geld heeft, kan dikwijls zonder dossier. Kerkhof: “Dan kun je een aantrekkelijke exitregeling aanbieden.” Ondernemer Smit: “In alle gevallen kost het dus geld, en dat moet je wel hebben.” Kerkhof beaamt dat. “Reorganiseren zonder te investeren lukt meestal niet.” Ze raadt ondernemers aan zich te verdiepen in het ontslagrecht dat per 1 juli 2015 verandert. “Werknemers die afvloeien, hebben dan altijd recht op een transitievergoeding en die moet altijd betaald worden, ook als er geen financiële middelen zijn. In die zin kan het verstandig zijn om niet heel lang te wachten met reorganiseren.”

LESSONS LEARNED

- **Wacht niet op een reden om in te grijpen. Personeelsbeleid vraagt continu aandacht. Wacht niet op een lek dak.**
- **Reorganiseren is toegestaan bij slechte financiële resultaten, maar ook in geval van een strategische heroriëntatie.**
- **Breng je koers in kaart: wat wil je met je bedrijf?**
- **Deel de koers met je medewerkers: wat is hun input?**
- **Breng je functiegebouw in kaart.**
- **Bedenk of je van bepaalde functies of medewerkers af wil?**
- **Doe het niet alleen: schakel een externe deskundige in.**
- **Ken je medewerkers: hun motivatie, hun drive, hun ontwikkelkansen.**
- **Ken je financiën: is er ruimte om te investeren in afscheid nemen?**
- **Praat met ondernemers die het pad al doorlopen hebben.**
- **Wees op de hoogte van toekomstige veranderingen in arbeidsrecht.**

Henk Smit



MOTIVEREN

Het riante ontslagrecht is Ans Olde Meule een doorn in het oog. “Het stekt de arbeidsmobiliteit. Medewerkers tellen hun jaren en denken: “Ik red het er wel mee als ze me eruit gooien. De druk is niet zo hoog.” Daarom is het zaak om je mensen te motiveren, zegt coach Schaffrath. Veel ondernemers beschouwen dat ook als hun taak, zo blijkt uit de enquête van D & O. Van de 109 ondervraagde tussenpersonen ziet 80% daar een rol voor zichzelf weggelegd. Schaffrath: “Maar doen ze het ook? Je móet met je mensen in gesprek, ze tijdig meenemen in het veranderproces en ze aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Ik merk zo vaak in trajecten waarin ik mensen begeleid die boven-talig zijn verklaard, dat ze eigenlijk zelf ook niet meer lekker in hun vel zaten. Dat kost zo veel energie aan beide kanten.” Van de Wetering herkent dat: “Met negatieve medewerkers kun je enorm bezig zijn. Ze zijn niet gelukkig, ze hebben een grote mond. Maar toch wil je het ook hem of haar naar de zin maken.”

Schaffrath pakt een verandertraject als volgt aan: “Creëer eerst helderheid richting je medewerkers over de focus. Waar ga je voor en sta je voor als bedrijf. Bepaal vervolgens de route: welke stappen zijn nodig om daar te komen? Dan kijk je in een gezamenlijk groepsproces naar de drive en talenten van jouw medewerkers. Weet je wel zeker dat mensen niet openstaan voor een nieuwe uitdaging? Zoek dat uit. Daarbij is het belangrijk een sfeer te creëren waarin medewerkers zich veilig voelen.” Smit kijkt enigszins bedenkelijk. “Ik zie het gemid-



Ans Olde Meule is eigenaar van Olde Meule & Oude Luttikhuis Adviesgroep en Financial Planning. Het kantoor, dat met acht medewerkers 3.000 relaties bedient, biedt administratieve, fiscale en financiële diensten. Olde Meule zit dertig jaar in het vak.



Annette van de Wetering, sinds 2005 directeur bij Bureau D & O, is gespecialiseerd in vraagstukken rond marketing en PR met een specialisatie in directe beloning. Zij treedt regelmatig op als spreker, leidt rondetafelgesprekken, onder andere over HR-vraagstukken, en begeleidt brainstormsessies.



Renate Kerkhof is advocaat bij Anders Arbeidsrecht. Ze begeleidt onder andere veel tussenpersonen die met HR-vraagstukken worstelen. Kerkhof werkte twaalf jaar in loondienst en heeft sinds 2,5 jaar een eigen praktijk.



Gaby Schaffrath is sinds 2006 coach, trainer en inspirator bij haar eigen bedrijf Balans4you. Ze begeleidt individuele werknemers, leidinggevend en teams in verandertrajecten. Daarvoor was zij verkoopmanager en coach bij Delta Lloyd en SNS Reaal.

delde intermediair nog niet als HR-goeroe zo'n traject begeleiden. Dat gaat niet goed komen, hoor. Dat moet je dan uitbesteden. Ik denk ook niet dat veel ondernemers hun medewerkers zullen betrekken bij het bepalen van de koers. Transparant zijn kan ook ongewenste gevolgen hebben. Straks kiezen je beste mensen eieren voor hun geld en blijf je achter met de middenmoot." Schaffrath: "Dat is redeneren vanuit angst. Dat is nooit goed." Kerkhof: "Ik heb in verandertrajecten gemerkt dat transparantie juist leidt tot acceptatie: als mensen begrijpen wat er aan de hand is, dan zijn ze eerder bereid om mee te werken."

METEN IS WETEN

Het probleem is ook, zegt Smit, dat ondernemers niet alleen te weinig weten van de motivatie van mensen, maar ook van hun feitelijke bijdrage. "Intermediairs zeggen tegen me dat hun medewerkers allemaal hartstikke druk zijn. Maar waarmee dan? Laat ze tijdschrijven." Olde Meule: "Ik heb dat ook gedaan en bij mij bleek op sommige onderdelen de verhouding personeel en opbrengst uit balans te zijn. Toen ben ik gaan kijken wat ze nou precies doen. Iets voor de klant? Oké, maar wat dan? Wat is er dan precies bij de klant gedaan?"

Metten dus. Sturen. Motiveren. En soms, als het niet anders kan, afscheid nemen. Van de Wetering: "Ondernemers moeten zichzelf voorhouden: of ik ga nu snijden of ik moet over een paar jaar de hele tent sluiten." Kerkhof: "Als je tijdig begint en je wikkelt het netjes af, dan hoeft je ook niet te vrezen voor je imago in de regio. Maar ondernemers komen vaak heel laat in actie. Dat is ook een les." Vragensteller Smit heeft een hoop opgestoken. "Ik vind het een eye-opener dat je niet per se in de rode cijfers hoeft te zitten om te mogen reorganiseren. En dat je niet moet wachten tot het dak lek is. Tijdig met medewerkers in gesprek gaan, het niet allemaal alleen willen doen, dat zijn dingen waar ik zeker mee uit de voeten kan." ■