

# People & Performance

Voorjaar 2011

People & Performance is een uitgave van Hay Group en verschijnt 4 keer per jaar

**HayGroup**

- *Controle is goed, vertrouwen is beter!*
- *Trust management bij fusies en overnames*
- *KPN: operational excellence vraagt om het bijsturen van leiderschap*





Vertrouwen is een keuze. Van de tien mensen vertrouw ik ze graag álle tien. Ik stoet dan liever een keer mijn neus, dan dat ik iemand ten onrechte niet vertrouw. Van mensen die overwegend wantrouwend zijn, denk ik hoe de waard is, vertrouwt hij zijn gasten.

Vertrouwen is een *self-fulfilling prophecy*: het maakt zichzelf waar. Wanneer je anderen vertrouwen geeft, zal het niet snel worden beschaamd. Want door vertrouwen voelen mensen zich erkend en gesterkt en doet men zijn uiterste best om elkaar niet teleur te stellen. Andersom zal hij, die geen vertrouwen geeft en strikte regels stelt, mensen treffen die hun best doen om die regels te omzeilen.

Het respect voor autonomie van het individu zit diep in de genen van Hay Group. Dat betekent dat iedereen in zijn werk een grote *freedom to act* heeft, deze gebruikt en invult. En dat wil ik graag zo houden.

Want naast het feit dat een omgeving met veel procedures en controle buitengewoon onprettig werkt, brengt het ook hoge kosten met zich mee. 'Transactiekosten', in de vorm van controles, procedures, contracten en dubbel werk.

Daarom kies ik ervoor om mensen te vertrouwen. Gebleken is dat mensen dat doorgaans niet beschamen.

*Hans Hemels, managing director*  
[hans.hemels@haygroup.com](mailto:hans.hemels@haygroup.com)

Opmaat

# Vertrouwen

## Hay Group today

*Hay Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren. We leveren klanten een vernieuwende kijk op hun eigen organisatie, een efficiënte aanpak en duurzame resultaten.*

*Hay Group is onder andere gevestigd in:*

### **Afrika**

Johannesburg

### **Australië**

Auckland

Brisbane

Melbourne

Sydney

Wellington

### **Azië**

Bangkok

Hong Kong

Jakarta

Kuala Lumpur

New Delhi

Peking

Seoul

Shanghai

Singapore

Tokio

### **Europa**

Athene

Berlijn

Bratislava

Brussel

Boedapest

Dublin

Frankfurt

Helsinki

Istanboel

Lissabon

Londen

Madrid

Milaan

Moskou

Oslo

Parijs

Praag

Stockholm

Warschau

Zeist

Zürich

### **Midden-Oosten**

Dubai

Tel Aviv

### **Noord-Amerika**

Boston

Chicago

Los Angeles

Montreal

New York

Philadelphia

San Francisco

Toronto

Washington

### **Zuid-Amerika**

Buenos Aires

Cardás

Mexico City

Santiago

Sao Paolo



# 4

## Controle is goed, vertrouwen is beter!

Het thema van de Hay Group International Conference van 18 tot 20 mei in Wenen is success built on trust. Vertrouwen loont volgens Reinout de Vries, Gerard Zwartkruis en Hay Group. 'Buiten winnen, is binnen beginnen.'

### En verder:

|            |    |
|------------|----|
| Centraal   | 08 |
| Profiel    | 10 |
| Onderzoek  | 11 |
| Commentaar | 16 |

# 12

## Trust Management bij fusies en overnames

Tijdens de Hay Group International Conference in Wenen komt aan de orde hoe ondernemingen na de crisis het vertrouwen bij klanten, investeerders en medewerkers kunnen herstellen als voorwaarde voor winstgevende groei. Dat houdt ook externe groei in door fusies en overnames.



# 14

## KPN: operational excellence vraagt om het bijsturen van leiderschap

Voor blijvende operational excellence in de toekomst zijn inspanningen nodig op het gebied van nieuwe groeikernen, innovatie en kwaliteit van dienstverlening. Een leiderschapstraject biedt inzicht in de vraag of het huidige resultaatgerichte leiderschap toereikend is voor deze koerswijziging.

### Colofon

People & Performance is een uitgave van Hay Group en verschijnt vier keer per jaar. Dit is jaargang 23, nummer 1. Indien de adressering onjuist is, kunt u contact opnemen met het redactieadres.

#### Redactie

Emilie van Steen – Lapidair Teksten,  
Amsterdam  
Dennis Fiorenza – Hay Group

#### Verder werkten mee:

Bim Bendsdorp, Heleen Cocu-Wassink,  
Hans Hemels, Heleen Hess-Snijder,  
Erin Lap, Elly Ploumen, Reinout de  
Vries, Raymond Welmers, Erik van  
Zelm, Gerard Zwartkruis.

#### Redactieadres

Hay Group bv  
Postbus 1151  
3700 BD Zeist

Telefoon 030 - 692 99 29

Fax 030 - 692 99 00

E-mail [nl.magazine@haygroup.com](mailto:nl.magazine@haygroup.com)

[www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl)

Twitter [www.twitter.com/haygroupjournal](https://twitter.com/haygroupjournal)

#### Ontwerp

Vandenberg | Concept &  
Design, Maarn  
DTP | Dymph Design

#### Druk

Hay Group

#### Illustratie

Marcel Leuning

#### Fotografie

Jan Scheerder  
Hay Group

Het thema van de Hay Group International Conference van 18 tot 20 mei in Wenen is *success built on trust*. In de nasleep van de wereldwijde financiële crisis moeten organisaties om succesvol te blijven het vertrouwen van hun klanten, stakeholders en medewerkers zien te herstellen. Want vertrouwen loont volgens Reinout de Vries, Gerard Zwartkruis en Hay Group. Wordt C3 (command, communications, control) langzaam maar zeker vervangen door V3 (vakmanschap, verbinden, vertrouwen)? 'Buiten winnen, is binnen beginnen.'

Vertrouwen. Een fundamentele waarde zo oud als de mensheid. Niets nieuws onder de zon. Toch hebben we het er de laatste tijd vaak over, in één adem gevolgd door reputatie. Begrijpelijk. De bankencrisis illustreert al een tijdje wat er kan gebeuren als het vertrouwen wordt geschonden. En door Wikileaks vraagt menig diplomaat zich af wat hij zijn ambtsgeenoot nog in vertrouwen kan vertellen.

#### Lopend vuurtje

'Het overgrote deel van de mensen hecht veel meer waarde aan slechte gebeurtenissen dan aan goede', zegt Reinout de Vries, universitair hoofddocent aan de VU in Amsterdam en persoonlijkheidsonderzoeker. 'Als er iets fout gaat, moet men er uiteraard van op aan kunnen dat de ander iets doet waardoor moeilijkheden worden overwonnen en de schade beperkt blijft. Is het vertrouwen eenmaal beschaamd dan is het niet of nauwelijks meer te herstellen. Daarom gedijt vertrouwen prima in een goede markt. Dan hoor je er niemand over. Maar het wordt een issue wanneer er een gebrek aan is.'

Immers, dan valt de bodem onder alle relaties weg. Wie er bij een samenwerking de kantjes vanaf loopt, zal zien dat deze 'sociale informatie' zich als een lopend vuurtje door zijn netwerk verspreidt. 'Goede relaties aangaan, van waarde zijn voor de mensen met wie je werkt en betrouwbaar zijn, zijn dus essentieel om succes te boeken.'

#### Competentie, voorspelbaarheid, integriteit

De Vries stelt dat vertrouwen gaat over de bereidheid om jezelf kwetsbaar op te stellen naar de ander met de verwachting dat die ander jouw belangen zal overnemen in zijn gedrag zonder dat je hem of haar hoeft te controleren.

Waar is dat vertrouwen dan precies op gebaseerd? 'Er zijn drie factoren van invloed

op hoe goed iemand presteert: intelligentie, consciëntieusheid en integriteit', vertelt hij. 'Laten deze nou ook precies die factoren zijn die nodig zijn voor vertrouwen. Intelligentie vertaalt zich in de kennis en vaardigheden die iemand gebruikt om het werk uit te voeren. Je moet er op kunnen vertrouwen dat iemand anders de capaciteit heeft om dat te doen. Consciëntieusheid zegt iets over de mate waarin iemand gestructureerd, planmatig en doelgericht te werk gaat. Mensen moeten er van op aan kunnen dat je afspraken nakomt en deadlines haalt. En integriteit zegt iets over de mate waarin iemand beschikt over de intrinsieke betrouwbaarheid. Dat hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Een persoon met hoge integriteit heeft geen verborgen agenda en veinst geen emoties. Deze zal je niet snel bedonderen.'

#### Ik ben oké, jij bent niet oké

Heleen Cocu-Wassink en Raymond Welmers van Hay Group signaleren nogal eens een 'ik ben oké en jij bent niet oké-cultuur' onder managers in vooral de retail- en financiële sector. Volgens Cocu, clientgroup leader Financial Services, is die cultuur in de hand gewerkt door de behoefte om alles SMART te maken. 'Men verschuilt zich achter getallen en akkoorden om discussie achteraf te voorkomen. Van een echte dialoog is geen sprake meer. De sterke drang tot regulering leidt tot nog meer audits, legal- en risk functies.'

*Calculated trust* noemt De Vries dat. 'Je gaat uit van wat iemand moet doen en wat die er voor terugkrijgt. Dat is berekend vertrouwen op basis van dichtgetimmerde akkoorden.'

De vraag is of het geen schijnvertrouwen betreft. 'We denken deze steeds complexere wereld beter aan te kunnen door in control te zijn', meent Cocu. 'Natuurlijk zijn er goede afspraken nodig, maar we zijn een beetje doorgeslagen. Werknemers krijgen op die manier nauwelijks ruimte om eigen verant-

Vertrouwen gaat over de bereidheid je kwetsbaar op te stellen.

# Controle is goed, vertrouwen is beter!



woordelijkheid te nemen. Daarmee wordt hun effectiviteit teniet gedaan en dat heeft een averechts effect op bedrijfsresultaten. Bovendien is controle kostbaar door het optuigen van waterdichte bureaucratische regelingen en contracten. Zowel qua geld, als qua tijd.'

Maar er is sprake van een tegenbeweging. Bijvoorbeeld als het gaat om het ontwerp van variabele beloningsregelingen. Welmers, senior consultant Reward Strategies: 'Beloningsregelingen werden steeds meer dichtgetimmerd met allerlei bepalingen en daardoor zó complex en ondoorzichtig dat het een averechts effect had. Mensen wisten niet meer wat ze moesten doen om die bonus te verdienen. Daarom worden ze nu weer versimpeld. De regeling wordt minder leidend en mensen krijgen meer vrijheid.'

## Organisatieklimaat

Uit klimaatonderzoek van Hay Group blijkt dat managers met een controlerende leiderschapsstijl die sturen op kortetermijnresultaten doorgaans geen positief effect hebben op het organisatieklimaat. Cocu: 'Tenzij er acute crisis is. Dan hebben mensen vaak behoefte aan iemand die duidelijk zegt wat er moet gebeuren. Maar als er geen nood aan de man is, heeft het slechts een negatief effect op de gevoelde verantwoordelijkheid en de gevoelde flexibiliteit van mensen. En die zijn juist zo belangrijk voor vertrouwen, om eigen initiatief te kunnen ontplooien en om zaken anders, beter en met meer effect aan te pakken.'

De Vries weet uit onderzoek dat wanneer er een hoge mate van vertrouwen is, men vaak tevreden is over het werk, meer betrokkenheid toont, minder stress ervaart, minder vaak bij het bedrijf vertrekt en beter presteert. 'Want mensen met een veilige basishouding vertrouwen erop dat ze iets te bieden hebben

“

Men verschuilt zich achter getallen en akkoorden om discussie achteraf te voorkomen.

”



en dat de organisatie deugt, hen waardering biedt, evenals perspectieven en mogelijkheden zich te ontwikkelen. Dit leidt tot optimale binding en loyaliteit.’

De voorbeeldrol van het topmanagement staat structureel in de top drie van *belangrijke drivers van engagement* bij medewerkers.

Cocu: ‘Maar iemand is pas betrokken als die trots is op zijn club; als hij of zij vertrouwen heeft in het product of de dienst, de leiding en de toekomst van de organisatie. Het heeft ook te maken met identificatie met de leider. Wie denkt of ervaart overeenkomsten te hebben in normen, waarden en doelen zal zich eerder met de leider en dus met de organisatie verbonden voelen. Op het moment dat de CEO wordt gewantrouwd, is dat desastreus voor het bedrijf.’

Volgens De Vries hangt de mate van vertrouwen die werknemers in de organisatie hebben inderdaad vaak samen met het vertrouwen in de leidinggevende. ‘Leidinggevend worden meestal geselecteerd op basis van intelligentie, emotionele stabiliteit en extravertie<sup>1</sup> en in mindere mate op basis van consciëntieusheid en integriteit.’ Maar die eerste drie kwaliteiten zorgen er niet automatisch voor dat mensen vertrouwen in je hebben. ‘Intelligentie is belangrijk om er voor te zorgen dat leidinggevend daadwerkelijk de taken aankunnen, maar een extraverte leidinggevende is niet noodzakelijk een consciëntieuze en integere leidinggevende. Om vertrouwen te bewerkstelligen zou het dus beter zijn om op intelligentie, consciëntieusheid en integriteit te selecteren.’

#### Van farmer naar hunter

Een leider die gelooft in de balans tussen strak en duidelijk, en vertrouwen en ruimte geven, is Gerard Zwartkruis. Op 1 april 2010 nam Deutsche Bank dertien MKB kantoren, drie grootzakelijke units en IFN Finance over van ABN AMRO. Aan hem de taak om Deutsche Bank Nederland NV te leiden. Buiten Duitsland is Deutsche Bank vooral een investment bank, maar met IFN Finance en HBU hebben ze twee commerciële banken ingelijfd en 1300 Nederlandse werknemers erbij gekregen.

Zwartkruis heeft dus niet alleen te maken met twee verschillende landenculturen, maar ook met twee bedrijfsculturen. Want naar eigen zeggen zijn werknemers van een commercial bank en die van een investment bank als dag en nacht. ‘Ik zit daar tussenin en moet zorgen dat de zaken op een goede manier worden ingericht zodat iedereen zich in de nieuwe

organisatie thuis voelt en vol vertrouwen naar de toekomst kijkt.’

De ambitie van Deutsche Bank Nederland is om in 2013 de beste commerciële bank en de beste investeringsbank te zijn in de beleving van de klant. Zwartkruis: ‘Dat houdt in dat we ons als bedrijf opnieuw moeten uitvinden. De vanzelfsprekendheid valt weg omdat onze naam hier minder bekend is. We zullen onze mensen opnieuw moeten trainen om zich van farmer naar hunter te ontwikkelen en zij hun vakmanschap kunnen waarmaken.’

Dat betekent dat het businessmodel verandert en dat mensen moeten worden meegenomen in het proces om deze verandering te doorstaan. ‘De mensen zijn uiteindelijk cruciaal’, aldus Zwartkruis. ‘Zij hebben al die jaren onze klanten vastgehouden, ook in onzekere tijden.’

#### Open dialoog

In de twee jaar dat IFN Finance en HBU in onzekerheid verkeerden over de nieuwe eigenaar, bleek de open dialoog onmisbaar. ‘Communiqueer je niet, dan creëer je andere verwachtingen en loop je in je eigen mes.’ Zwartkruis vertelt hoe zijn management team destijds elke maandagochtend een call organiseerde. ‘Dan belde heel Nederland in. Om half tien diezelfde ochtend stond ik op de werkvloer tussen alle medewerkers te vertellen hoe we ervoor stonden. Wat ik wist en niet wist, wat ik gedaan heb en niet kon doen. Twee jaar lang. Eén keer maakte ik de fout een bijeenkomst over te slaan omdat er geen nieuws was. Toen waren de poppen aan het dansen. Het leidde meteen tot speculaties dat wij iets te verbergen hadden.’

Een waardevolle les zegt Zwartkruis. ‘Het was een moeilijke tijd maar ik heb er veel van geleerd. Toen er eenmaal duidelijkheid was over de nieuwe eigenaar, kregen we er duizenden vragen voor terug: wat betekent dat voor mij en mijn taken? Wat wordt het budget? Ook in het proces van *change the bank* naar *run the bank*, is het nog steeds belangrijk dat iedereen me blijft horen en zien.’

#### Mandaat

Volgens Zwartkruis loont het mensen vertrouwen en mandaat te geven. ‘Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen. Daar geloof ik heilig in. Daarin komt de Nederlandse cultuur goed van pas omdat die wat minder controlerend en hijgerig is dan de Duitse

<sup>1</sup> Sociale zelfwaardering, maar ook de mate waarin iemand energie heeft, sociaal vaardig en enthousiast is.

“

Communiqueer je niet,  
dan creëer je andere  
verwachtingen en loop  
je in je eigen mes.

”

gründlichkeit. Durf te zeggen: je weet nu wat je moet doen. Je mag het nog een keer vragen, maar dan is het aan jou. Het geeft mensen een gevoel van eigenwaarde als ze kunnen antwoorden met: mijn opdracht is volstrekt helder. Ik ga ermee aan de slag.’

Zwartkruis vertelt over de leiderschapsreizen die hij maakte bij zijn vorige werkgever ABN AMRO. ‘Dan wordt er van je verwacht dat je de mensen uit jouw team recht in de ogen kijkt en eerlijk zegt wie je bent, waar je goed en minder goed in bent. Ik heb geleerd op mijn mensen te vertrouwen. Ik zal nooit vergeten dat mijn secretaresse vlak na een reis tegen me zei: Gerard, ik heb een paar interne boekingen anders georganiseerd en daarmee besparen wij op jaarbasis vijftienhonderd euro.’

Wat later vertelt een commercial manager aan Zwartkruis dat hij een deal heeft gesloten waar ze veertigduizend euro mee verdienen. Zwartkruis: ‘Het is net zoals het verhaal van de rijke die een euro geeft en de arme een cent. Wie heeft het meeste gegeven? Dat is een interessante vraag. Maar waar het mij om

gaat is dat mijn secretaresse het gevoel van mandaat had, van vrijheid. Daardoor wil zij ook een bijdrage leveren en bedenkt ze zelf dat ze die vijftienhonderd euro op jaarbasis kan besparen. Dat vind ik fantastisch.’

Volgens Zwartkruis een simpel voorbeeld. ‘Maar als iedereen dat doet, krijg je grootse effecten. Dan komt de organisatie veel meer tot leven en gaat niemand meer zitten afwachten wat de baas zegt. De markt is zo turbulent dat ze zelf moeten leren acteren. Daarmee zorg ik er voor dat onze organisatie soepeler inspeelt op veranderingen die gaande zijn die het topmanagement misschien niet ziet. Het gaat om een goede balans tussen hard en hart. Dat is best lastig, maar buiten winnen is binnen beginnen.’

[heleen.cocu@haygroup.com](mailto:heleen.cocu@haygroup.com)

[raymond.welmers@haygroup.com](mailto:raymond.welmers@haygroup.com)

[Lees meer over vertrouwen bij fusies en overnames en hoe om te gaan met cultuur en communicatie in het essay op pagina 12.](#)

“

De markt is zo turbulent dat medewerkers zelf moeten leren acteren.

”

“ Mensen met een veilige basishouding vertrouwen erop dat ze iets te bieden hebben en dat de organisatie deugt. ”

## Private Equity Survey 2011

Private equity partijen zijn zeer bedreven in de financiële en legal due diligence. Expertise op deze gebieden is van groot belang bij overnames en bij het verstrekken van risicokapitaal. De wereld van private equity wordt echter steeds professioneler en concurrerder. In onze adviespraktijk zien wij dan ook dat er steeds meer aandacht is voor de kwaliteit van management en organisatie in portfoliobedrijven.

Om te toetsen wat wij in de praktijk zien, heeft Hay Group samen met executive search firm Ebbing & Company een enquête gehouden onder de investment directors en managers van 51 Nederlandse private equity partijen.

### Investeren in management en organisatie assessment loont

Het enorme aantal deelnemende partijen én de resultaten van het onderzoek laten zien dat management assessment en organisatie hoog op de agenda staan van Nederlandse private equity partijen. Maar liefst 83 procent van de deelnemende partijen denkt dat meer dan vijftig procent van de waardecreatie gedurende de investeringsperiode afhankelijk is van de kwaliteit van het management. Tegelijkertijd geeft 75 procent aan het moeilijk te vinden om die kwaliteit te meten. Het onderzoek laat ook zien dat investeren in management en organisatie assessment loont. Partijen die al met deze onderwerpen aan de slag gaan, hebben namelijk een lager verloop in het topmanagement en zijn hierdoor sneller in staat actief aan de value agenda te werken.



De waarde van een bedrijf hangt voor een groot deel af van de mensen die er gedurende vijf tot zes jaar aan het roer staan. Wie niet investeert in management assessments tijdens de due diligence en in de begeleiding van het management in de post-deal fase laat enorm veel waarde onbenut. In het management zit de executiekracht van een bedrijf. Er zijn al private equity-partijen die dat bewijzen. Winnaars van de toekomst zijn de private equity bedrijven die alle aspecten van het spel beheersen. Meer aandacht voor change en performance management, lean operations, strategie implementatie en leiderschapontwikkeling biedt duidelijk aanvullend potentieel voor waardecreatie.

*Wilt u de onderzoeksresultaten en de whitepaper ontvangen? Neem contact op met [joel.aant.goor@haygroup.com](mailto:joel.aant.goor@haygroup.com) of [herman.koning@haygroup.com](mailto:herman.koning@haygroup.com) of kijk op [www.haygroup.com/nl](http://www.haygroup.com/nl)*

## Seminar

## Creating success in China

**Uitnodiging: 7 april 2011**

Onlangs heeft Hay Group China onderzoek verricht onder de top executives van 17 multinationals uit de Benelux, gevestigd in China. Het gaat hierbij om bedrijven als Akzo Nobel, DSM, ING, KLM, Philips Unilever etc. In dit onderzoek worden de factoren geïdentificeerd die succes bepalen voor multinationals die in China opereren. Tijdens het seminar op 7 april gaan we in op deze succesfactoren voor versnelde groei. Daarnaast kijken we naar de verschillen in marktbenadering tussen Europese, Amerikaanse en Chinese bedrijven. Ook bespreken we hoe bedrijven hun global scale kunnen balanceren met de behoeften van een emerging market. Tijdens de sessie delen we zowel de uitkomsten van het onderzoek als de ervaringen van de participanten. Onze Hay Group collega's uit Shanghai zullen 'virtueel' aanwezig zijn, en de sessie zal worden begeleid door Nederlandse collega's met ervaring in China.

Opereert uw onderneming al in China, of zijn er plannen om uit te breiden naar China? Kom dan naar ons interactieve seminar op 7 april in de middag!



## Success built on trust – Conferentie Wenen 18-20 mei 2011

In de wereldwijde financiële crisis ging veel vertrouwen verloren. Wie in de post-recessie economie succesvol wil zijn, heeft belang bij het snel opbouwen van dat vertrouwen – bij zijn klanten, zijn investeerders en zijn medewerkers.

Klanten komen alleen terug als ze ervan overtuigd zijn dat ze snel en goed worden geholpen. Dat ze kwaliteit krijgen die klopt met de prijs die ze betalen. Investeerders steunen een bedrijf alleen als ze denken dat hun geld er veilig is. En medewerkers verbinden zich alleen aan een organisatie als die de normen waarmaakt waar ze voor zegt te staan, en als ze luistert naar de meningen en wensen van het personeel.



Nu er langzaam een periode van groei aanbreekt, wordt het zaak ons te richten op een verantwoordelijke, transparante manier van zakendoen. Dat begint bovenaan in de organisatie met verantwoordelijk leiderschap. Belonings- en incentiveprogramma's vragen om een nieuw ontwerp, zodat ze afgestemd zijn op de strategie en het genereren van waarde op de lange termijn.

Maar het herwinnen van vertrouwen vergt meer dan alleen een nieuwe visie op (financiële) beloning. Medewerkers moeten ook het gevoel hebben dat hun werk betekenis heeft en dat ze er iets waardevols voor terugkrijgen. Helderheid is wat belangrijk is voor het bedrijf. Maar ook hoe de bijdrage van uw medewerkers past in het grote geheel. U draagt er op uw beurt zorg voor dat uw mensen *enabled* zijn om te presteren.

Tijdens de financiële crisis was duidelijk wat het zwaarst woog: overleven. Nu moet u zich open en verantwoordelijk gedragen over uw processen, uw principes en uw prijzen. Met andere woorden: de business moet open staan voor een kritische blik, ook van buitenaf.

Tijdens de Hay Group International Conference in Wenen bespreken wij graag met u hoe u dit kunt aanpakken en wat de voordelen hiervan kunnen zijn.

Tijdens het congres zullen veel interessante en inspirerende key-note sprekers u meenemen in dit onderwerp, zoals:

### Prof. Noreena Hertz, sociaal-econoom

Noreena is al meer dan twintig jaar wereldwijd bekend als econoom. Ze helpt CEO's in spraakmakende posities zich voor te bereiden op hun nieuwe zakelijke omgeving. Momenteel is ze hoogleraar aan de universiteiten van Cambridge en Rotterdam. Haar carrière begon al in de jaren tachtig, toen ze hielp de aandelenbeurs van St. Petersburg op te zetten.

### Richard Reed, medeoprichter van Innocent Drinks

Richard is het levende bewijs dat aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zichzelf terugbetaalt. Hij maakte die houding tot de kern van Innocent Drinks, waarvan hij in 1999 medeoprichter was. Het is nu een van de meest succesvolle bedrijven in Groot-Brittannië, met een omzet van meer dan honderd miljoen pond per jaar.

### Dr. Nicolas von Rosty, corporate vice president van Siemens

In 2008 ging Nicholas bij Siemens werken, als expert in het vinden van de meest getalenteerde medewerkers. Hij geeft leiding aan het team dat verantwoordelijk is voor het vervullen van de sleutelposities op corporate niveau bij Siemens, evenals voor het wereldwijde talentontwikkelingsprogramma van het bedrijf.

Wilt u meer weten over de conferentie, de collega's die u treft of wilt u zich inschrijven? Bezoek dan onze website: [www.thehaygroupconference.com](http://www.thehaygroupconference.com) of bel Heleen Hess-Snijder 030 692 99 40.



## Feiten op een rij over... retail

### Wist u dat...

Onze retail beloningsmarkt dit jaar is gegroeid van 15 naar 24 organisaties met gegevens van meer dan 15.500 medewerkers? Wij ook over beloningsinformatie van winkelpersoneel beschikken?

De positie van de retail markt verschillend is voor hoofdkantoor en winkelpersoneel?

De beloning van het winkelpersoneel veel meer afhankelijk is van leeftijd, diplomatoeslag en aantal ervaringsjaren?

Het hoofdkantoorpersoneel zich meer beweegt rond de BV Nederland?

De trend van online media zeer actueel is en wij hiervan ook beloningsgegevens hebben?

De verwachte salarisontwikkeling van de retail markt lager ligt dan in de algemene markt?

*Wilt u meer feiten uit onze retail-database? Dan kunt u contact opnemen met Deborah van Rijn via [deborah.van.rijn@haygroup.com](mailto:deborah.van.rijn@haygroup.com).*

### Profiel

## 'Ik ben gezond nieuwsgierig'



### **Ieke van Veenendaal, consultant**

*Ieke van Veenendaal heeft zowel personeel & arbeid als bedrijfskunde gestudeerd. Nadien heeft zij in verschillende commerciële- en HR-functies gewerkt. Haar sales-dna komt nu goed van pas bij de ontwikkeling van een standaard Hay Group productenlijn.*

### **Waar geloof je in?**

Ik geloof in oprechte interesse; in goed luisteren naar klanten en open vragen stellen. Zónder meteen met een tas vol advies op de proppen te komen. Dat is in mijn ogen de kern van consultancy.

### **Je bent op een gezonde manier nieuwsgierig?**

Ja, zo kom ik het meeste te weten over waarom iets wel of niet werkt en kan ik de juiste toegevoegde waarde bieden. Ik vind kwaliteit en effectiviteit heel belangrijk, dus kijk ik waar organisaties mee geholpen zijn vanuit hún manier van werken, bedrijfscultuur, agenda en portemonnee. Daarbij ga ik niet voor quick wins maar voor duurzame resultaten en de lange termijn relatie met de klant.

### **Waar ben je op dit moment mee bezig?**

Hay Group heeft een aantal hoogwaardige producten die we dagelijks in onze adviespraktijk toepassen. Zoals beoordelingssystemen, assessments, medewerkersonderzoeken, beloningsgegevens. Steeds meer producten komen online beschikbaar voor een breder palet aan organisaties. Na toepassing kan Hay Group helpen bij de interpretatie van de data of ondersteuning bieden bij de implementatie van nieuw beleid. Binnenkort zal de markt meer van ons aanbod horen.

*[ieke.van.veenendaal@haygroup.com](mailto:ieke.van.veenendaal@haygroup.com)*

# De toekomst van functie-evaluatie: werk begrijpen en meten

Functie-evaluatie was in veel organisaties vaak verankerd als een standaard bedrijfsproces en werd beschouwd als iets dat gedaan moest worden om mensen op een eerlijke manier te betalen – een ‘hygiëne’ factor. Gaat het fout, dan leidt dat tot ontevreden medewerkers die van hun werk worden afgeleid door de (vermeende of werkelijke) ongelijkheid van betaling. Sommigen dienen een formele klacht in en soms verlaten ze uiteindelijk de organisatie uit onvrede. Voor de werkgever kan dit leiden tot productiviteitsverlies, juridische kosten en omzetverlies.

Net als andere hygiënische bedrijfsprocessen is het toepassen van functie-evaluatie de afgelopen twintig jaar onder steeds grotere druk komen te staan. Veel organisaties die werden geconfronteerd met een onbevredigende kosten-batenverhouding, hebben geprobeerd kosten te besparen door processen te stroomlijnen of minder nauwgezette methodes te hanteren, terwijl andere zich vanuit een alternatief perspectief hebben gericht op het realiseren van een hoger rendement van hun investeringen.

Veel organisaties zijn zogenaamde marktprijs technieken gaan hanteren als een betrekkelijk goedkope manier om functies te waarderen. Dergelijke organisaties benchmarken 25% tot 50% van hun functies in de markt en bepalen vervolgens de betaling van andere functies op basis van deze benchmarks. Ook al noemen ze het misschien geen ‘functie-evaluatie’, het is wel precies wat ze doen. Wanneer je zegt dat functie Z € 70.000 waard moet zijn omdat hij tussen de functies X en Y in zit die respectievelijk € 80.000 en € 60.000 waard zijn, dan is er sprake van functie-evaluatie op basis van een vergelijking van hele functies.

Het probleem van deze benadering is dat er slechts een marktprijs wordt bepaald en anders niets. Er is een heel proces doorlopen om een functie te analyseren en te begrijpen, alleen maar om één vraag te beantwoorden: wat is een eerlijke betaling voor deze functie in relatie tot de markt? Zou het niet waardevoller zijn als je met dezelfde hoeveelheid tijd en moeite nog veel meer belangrijke vragen kunt beantwoorden?

Uit recent onderzoek dat door Hay Group is uitgevoerd, blijken duidelijke verschillen te bestaan tussen de opvattingen van toonaangevende organisaties ten aanzien van functie-evaluatie. Terwijl veel organisaties functie-evaluatie nog steeds in een nauwe (alleen betaling) context gebruiken, houden andere organisaties er veel bredere opvattingen op na.

Deze organisaties beschouwen het functiewaarderingsproces meer als een benadering waarmee zij erop toezien dat het ontwerp en de wijze waarop functies bij elkaar komen in structuren en dat het werk van afzonderlijke functies doeltreffend op elkaar wordt afgestemd. Zo kunnen zij toetsen of de organisatie haar middelen conform haar strategische doelstellingen heeft ingezet en ervoor zorgen dat het werk en degenen die het werk uitvoert goed bij elkaar passen. Bij HR gaat het er per slot van rekening om de juiste mensen voor de juiste functies te hebben, die met de juiste betrokkenheid de juiste dingen doen!

Wilt u meer weten over de uitkomsten van dit onderzoek en hoe u meer kunt doen met functie-evaluatie neem dan contact op met Geert Klaver.

[geert.klaver@haygroup.com](mailto:geert.klaver@haygroup.com)

# Trust Management bij fusies en overnames

Hoe kunnen ondernemingen na de crisis van de afgelopen jaren het vertrouwen bij klanten, investeerders en medewerkers herstellen als voorwaarde voor winstgevende groei? Dat houdt ook externe groei in door fusies en overnames. Bij bedrijfssamensmeltingen vervult vertrouwen een cruciale rol.

Het is algemeen bekend dat veel fusies en overnames niet aan de verwachtingen voldoen of zelfs ronduit mislukken. Vooral ‘zachte factoren’ spelen de fusievaderen parten. Dit wordt in een recente studie van Hay Group nog eens bevestigd. Bedrijven die ruime aandacht besteden aan deze factoren voor en na de totstandkoming van de deal, hebben ruim tweemaal zoveel kans om te slagen als bedrijven die deze factoren veronachtzamen.

## Vertrouwensverlies

Het grootste risico bij bedrijfssamensmeltingen is het verlies aan vertrouwen. Vertrouwen is in dit verband te definiëren als de psychische gesteldheid van mensen respectievelijk een organisatie om positief te staan tegenover de intenties of gedragingen van andere mensen of een andere organisatie, ondanks de risico's en afhankelijkheden die daarmee samenhangen.

Grootschalige fusies en overnames behelzen in vele gevallen ingrijpende processen van verandering en zullen vaak leiden tot een hevige en langdurige turbulentie binnen de betrokken organisaties. Veel van wat vertrouwd was gaat op de schop: van beleid, organisatiestructuren en bedrijfsprocessen tot de organisatiecultuur en communicatiewijze. In de nabije omgeving van de werknemer worden de veranderingen het sterkst gevoeld: het vertrek van leidinggevend en collega's en de komst van nieuwe. Daarbij gaan fusies en overnames vaak gepaard met een forse vermindering van de bezetting waardoor hevige spanningen ontstaan.

Er wordt maar al te vaak dieper in de organisatie gereageerd met gevoelens van ongelof, achterdocht, angst, onzekerheid en zelfs verraad. Het gevoel verraden te zijn richt zich vooral op de eigen leiding. Dit vertrouwensverlies kan leiden tot verminderde jobsatisfactie, een geringere inzet en betrokkenheid (zelfs regelrechte obstructie), een verhoogde afwezigheid alsmede verloop van medewerkers en in het algemeen tot een aanzienlijk lagere productiviteit en prestatiedrang. ‘Me-issues’ zijn aan de orde van de dag. Op managementniveau zien we naast het vertrek van hooggekwadificeerde mensen ook een machtsstrijd ontstaan om aantrekkelijke posities in de nieuwe constellatie.

## Meer aandacht voor de zachte kant

Het topmanagement dat leiding geeft aan het fusie- en integratieproces wordt vaak verrast door deze ontwikkelingen. Het besteedt te weinig of ontijdig aandacht aan de ‘intangibles’ en vooral aan de vertrouwenscrisis die vanaf dag één na de aankondiging van het bedrijfshuwelijk kan ontstaan. Met name het onvoldoende scherp in de gaten hebben dat de strategische en financiële doelstellingen, die ten grondslag lagen aan de fusie/overname, alleen bereikt kunnen worden als het de staf en medewerkers daarin volledig mee zou kunnen krijgen.

Trust *management* in al zijn intenties en gedragingen zal verdiend moeten worden door *trust management*: het op competente wijze omgaan met de vertrouwenskwesatie bij fusies en overnames. Het vasthouden of herwinnen van vertrouwen zal leiden tot support van de nieuwe situatie, aanvaarding van de noodzaak tot ingrijpende veranderingen, bereidheid tot samenwerking en kennisdeling met de nieuwe partner, en het ontstaan van een klimaat waarin mensen het beste uit zichzelf en de nieuwe organisatie willen halen. Uiteindelijk zal het integratieproces hierdoor sneller en beter verlopen.

## Communicatie

Om het vertrouwen vast te houden of te herwinnen zijn twee zaken van belang: goed omgaan met de cultuurfactor en goed communiceren. Om met het laatste te beginnen. Vanaf de dag dat het fusie- of overnameplan bekend wordt, ontstaat er binnen de organisatie een welhaast onverzadigbare informatie-honger. Wat gaat er veranderen, wat betekent dit voor de werkgelegenheid, wat wordt de positie van mijn organisatie of afdeling in het nieuwe geheel, en vooral: wat betekent het voor mij? Geruchten en speculaties zijn aan de orde van de dag. Die informatie-honger kan door de leiding in de eerste dagen, weken en zelfs maanden niet volledig en tot volle tevredenheid worden gestild. Immers: over veel zaken moet nog verdere menings- en besluitvorming plaatsvinden. Maar wat ze wel kan om de stemming onder de medewerkers positief te beïnvloeden is een aantal gouden regels in acht nemen op het gebied van communicatie: wees open en consistent in je informatieverstrekking, wees zo volledig



mogelijk en vertel dingen die relevant zijn voor brede lagen binnen de organisatie. Communiceer ook zo veel mogelijk face-to-face met je personeel en geef ruimte om de harten te luchten. Maar al te vaak wordt de organisatie louter schriftelijk geïnformeerd over de plannen en ontwikkelingen en zijn leidinggevenden te druk met allerlei fusiezaken om voldoende tijd te hebben voor de eigen mensen. Periodiek onderzoek naar de ontwikkeling van het klimaat binnen de organisatie vormt een uiterst nuttig instrument om te weten wat er leeft en op basis daarop de communicatie af te stemmen.

### Cultuur

De belangrijkste verzetshaard tegen de plotselinge, ingrijpende en veelal als onwelkom ervaren verandering die een fusie of overname met zich meebrengt, is cultuur. Vaak zijn wij ons van die organisatiecultuur niet zo bewust, maar als die bedreigd wordt, maakt ze zich sterk manifest. De normen, waarden, overtuigingen en gedrag patronen die een organisatiecultuur vormen zijn diepgeworteld en worden breed

gedeeld. Om het vertrouwen niet onnodig op de proef te stellen is het verstandig om de organisatieculturen van beide bedrijven voorlopig te laten zoals ze zijn om de ankers die medewerkers daaraan ontleen niet te lichten in een periode van toch al grote onzekerheid.

Onderzoek naar de culturele geaardheid van beide organisaties (bij voorkeur als onderdeel van de due diligence onderzoeken voorafgaand aan het fusie- of overnamebesluit) en het blootleggen en bespreekbaar maken van de gevonden culturele overeenkomsten en verschillen, is overigens heel belangrijk om wederzijds begrip en respect te verkrijgen en om richting te geven aan het navolgende integratieproces. Het op basis daarvan definiëren van een beperkt aantal gedeelde culturele kernwaarden en het vertalen daarvan in acties die de strategische en financiële doelstellingen van de fusie of overname op langere termijn kunnen ondersteunen, is zeker aan te bevelen.

*Bim Bendsdorp*  
*Woodpecker Counselling & Coaching*

# KPN: operational excellence vraagt om het bijsturen van leiderschap

Door kostenbesparing en efficiencymaatregelen haalt KPN keer op keer haar jaarlijkse doelstellingen. Toch is de telecom- en ICT-dienstverlener ervan doordrongen dat voor blijvende operational excellence in de toekomst ook andere inspanningen nodig zijn. Die liggen op het gebied van nieuwe groeikernen, innovatie en kwaliteit van dienstverlening. De vraag drong zich op of het huidige resultaatgerichte leiderschap toereikend is voor deze koerswijziging. Een leiderschapstraject bood inzicht.

De afgelopen jaren opereerde KPN onder het motto 'terug naar groei'. Die groei bleek het bedrijf te realiseren met minder mensen en door slimmer organiseren. KPN-managers lieten een stevige doelgerichte leiderschapsstijl zien gefocused op korte termijn resultaten. Voor die stijl werden ze ook beloond. Maar wie vooral op kosten stuurt, creëert niet het klimaat waar risico nemen, innovatie, nieuwe groeikernen en kwaliteit van dienstverlening de kans krijgen om tot bloei te komen en echte omzetgroei kunnen realiseren. 'We vermoedden dat dit gedeeltelijk met ons leiderschap te maken had', zegt Elly Ploumen management development directeur van KPN. 'Uiteraard hebben we een uitstekende ploeg en willen we resultaatgericht leiderschap behouden. Toch miste er iets. Wát, daar konden we de vinger niet goed achter krijgen.'

## Krachtig signaal

Daarom is KPN in 2009 samen met Hay Group een leiderschapsonwikkelingstraject gestart voor de top vijftig van het bedrijf. Ploumen: 'Deze managers moet meedenken over de nieuwe strategie. Op het moment dat je niets doet aan leiderschapontwikkeling, wordt het meer van hetzelfde. Je zit immers met zijn allen in één denkpatroon en breekt daar niet uit.'

Het leiderschapsprogramma is daarom gericht op samenwerking tussen de onderdelen en op drie niveaus: leading self, leading others en leading the business. Tijdens het leading self traject krijgen managers aan de hand van een assessment inzicht in waar zij zelf staan

en wat de belangrijkste persoonlijke ontwikkelpunten zijn, zodat ze maximaal rendement kunnen halen uit het leiderschapsprogramma.

De top zes onderging het assessment als eerste. Zij werden elk uitgebreid geïnterviewd. Daarnaast is in telefonische interviews feedback over hen verzameld. 'De leden van het topmanagement werden geïnterviewd en kregen een assessmentrapport waarin ook de feedback van referenten was opgenomen', aldus Erin Lap director leadership en talent van Hay Group. 'Daarna was de rest van de top vijftig aan de beurt. Ik vond dat een zeer krachtig signaal richting de organisatie. Want het gebeurt natuurlijk regelmatig dat leidinggevendenden onder de loep liggen, maar dat de top zich buiten schot houdt.'

## Buddysysteem

De management assessments, die ontwikkelingsgericht worden ingezet, vormen een redelijk ingeburgerd instrument binnen KPN. Ploumen: 'In de groep is geen grote weerstand. Men praat er gemakkelijk over. Dat helpt om een feedbackcultuur te stimuleren. Er is zelfs een soort buddysysteem ontstaan waarbij managers elkaar feedback geven en ondersteunen bij de ontwikkeling van de ander.'

Dat gebeurt in veel organisaties nog te weinig, constateert Lap: 'Feedback is de meest krachtige manier om mensen te laten werken aan hun eigen ontwikkeling. Die assessments helpen daar prima bij. Het gaat immers expliciet over het unieke talent van een manager en hoe

deze er samen met zijn team voor kan zorgen dat dit nog beter wordt ingezet en benut.'

## Schouw

KPN beoogde het maximale uit de assessments te halen. Daarom is met ieder individu uit de top vijftig een professioneel ontwikkelplan opgesteld. Want er was behoefte aan een duidelijke koppeling van de individuele loopbaan aan het professionele leven bij KPN. Lap: 'Het knappe van KPN is dat zij mensen de ruimte laten om na te

“

Wie vooral op kosten stuurt, creëert niet het klimaat waar risico nemen, innovatie, nieuwe groeikernen en kwaliteit van dienstverlening tot bloei te komen.

”

denken over hun eigen ambitie, waar ze goed in zijn en wat ze willen bereiken in hun bezoldigde leven. Hierdoor kunnen ze zelf bewustere keuzes maken.'

'Informatie over ambitie en persoonlijke groei helpt ons in gesprekken over de bijdrage van iemand in de toekomst en hoe wij als werkgever daarbij kunnen helpen', vult Ploumen aan. 'Onze investering in de assessments is op



Op de voorgrond Elly Ploumen van KPN. Achter haar Erin Lap van Hay Group.

meerdere fronten nuttig geweest. Zowel voor het leiderschapsprogramma, als voor de persoonlijke loopbanen van mensen. Het is een soort schouw van het topmanagement. Ik weet nu beter in welke richting managers zich ontwikkelen en waar mogelijke opvolgers zitten.' De assessments werden dus niet alleen gebruikt om individuele ontwikkeling te stimuleren, maar ook om een totaalbeeld van het leiderschap te krijgen. Ploumen: 'Daaruit kun je een analyse maken van de sterke kanten van de groep, maar ook zien waar de gemeenschappelijke ontwikkelpunten zitten.'

#### From/to

Een vast team van vier mensen voerde de assessments uit. 'Ons KPN-team had regelmatig overleg met Hay Group om te zorgen dat we dezelfde normen bleven hanteren. Samen hebben we gekeken naar de resultaten en hebben we een analyse gemaakt van de kenmerken van de groep, de sterktes en de zwaktes.'

Er kwamen drie strategische speerpunten uit voor het leiderschapsprogramma (de from/to's). Ten eerste de bevordering van grensoverstijgend teamwork. Ploumen: 'We willen dat ons management nog meer vanuit het grotere belang denkt, de samenwerking opzoekt en synergie nastreeft.' Daarnaast wil

KPN dat de focus van managers op de korte termijn verlegd wordt naar aandacht voor de korte én de lange termijn. Van sturen op efficiency naar sturen op kwaliteit is het derde speer-



Er is een soort buddysysteem ontstaan waarbij managers elkaar feedback geven en ondersteunen bij de ontwikkeling van de ander.



punt. 'Als we de beste dienstverlener willen zijn, moeten we veel meer focussen op kwaliteit voor de klant en dat mag best wat kosten.'

Om deze speerpunten te realiseren, is een leiderschapsstijl vereist die zich kenmerkt als meer stimulerend en enthousiasmerend. 'Wij willen dat onze managers hun team besmetten met hun enthousiasme voor onze gezamenlijke missie. Zij moeten mensen nog meer stimuleren om verantwoordelijkheid te

nemen, zelf na te denken en met creatieve oplossingen te komen. We moeten ervoor zorgen dat mensen zich echt eigenaar voelen van het probleem van klanten.'

#### Co-creatie

Ploumen vervolgt: 'De laatste jaren hebben we veel ervaring met Hay Group opgedaan. De kwaliteit van de assessments die we terugkregen, gaf ons het vertrouwen dat het leiderschapsprogramma in goede handen was. Het proces kenmerkte zich door co-creatie. De nauwe samenwerking met Hay Group hielp mij persoonlijk ook om mijn eigen competenties te ontwikkelen en die van mijn team. Zo draagt Hay Group bij aan een sterkere organisatie.'

KPN is inmiddels anderhalf jaar verder. 'Onze wereld is volop in beweging', besluit Ploumen. 'We hebben een nieuwe CEO en een aantal anderen zijn van plek gewisseld. KPN gaat een spannende tijd tegemoet, maar de investering in leiderschap en de stappen die we daarin hebben gezet, zijn nu zeer van waarde.'

[erin.lap@haygroup.com](mailto:erin.lap@haygroup.com)



Bron: [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl)

## Primaten in de politiek

Hay Group doet werk bij de overheid en doet werk in het bedrijfsleven. Dat geeft ons de kans om in beide keukens te kijken. De jaren waarin de overheid soms gedachteloos ideeën uit het bedrijfsleven overnam, zijn echt voorbij. Privatiseringen worden teruggedraaid en de top mag geen marktconforme salarissen meer verdienen. Een succesvolle verzekeringsinspecteur verdient nu net zo veel als een secretaris-generaal van een ministerie.

### Besturingsconcepten

Maar deze keer wil ik het niet hebben over geld maar over management. De besturingsconcepten van overheid en bedrijfsleven gaan steeds meer van elkaar afwijken. In het bedrijfsleven is het ondenkbaar dat topspecialisten niet betrokken worden bij belangrijke beslissingen. Bij de overheid is dat gemeengoed. Ex-verpleegkundigen, ex-onderwijzers en beroepspolitici gaan in de formatieperiode bij elkaar zitten, herverdelen ministeries, maken voorstellen voor ingrijpende herziening van het sociale stelsel en stellen met elkaar vast of we de hypotheekrente al dan niet moeten afschaffen.

### Ondenkbaar

In het formatieoverleg worden de belangrijke beslissingen genomen; geen secretaris-generaal, geen directeur-generaal te bekennen. Zoiets is in het bedrijfsleven ondenkbaar. Research praat met productie voor het eerste ontwerp wordt gemaakt. Iedereen weet dat beleid en uitvoering niet los staan. Gelukkig weten slimme en behendige top-ambtenaren dit maar al te goed en vinden hun weg.



### Met de vuist op tafel

Hay Group heeft de succesvolle implementatie van het nieuwe zorgverzekeringsstelsel in 2006 onderzocht. We hebben de minister, de secretaris-generaal, de directeur-generaal en veel ambtenaren gesproken. Wat was destijds de kern van het succes: een aantal heel sterke (top)ambtenaren en politici die daar handig gebruik van maakten. Vooral Martin van Rijn had toen een sterrol. Hij speelde de minister heel goed aan, wist zijn ambtenaren te inspireren, sloeg met de vuist op tafel als het nodig was, onderhandelde hard en trefzeker. En dat allemaal op de achtergrond, zonder de lust te willen scoren. Ik weet zeker dat Nederland niet zonder dit soort mannen en vrouwen kan. Laten we nu eens ophouden met dat gezeur over geld en eens gaan nadenken over een belangrijke en welverdiende plaats voor dit soort topspelers. Dat woord 'primaat' in politiek primaat had toch ook nog een andere betekenis, of vergis ik mij nu...

[eric.van.zelm@haygroup.com](mailto:eric.van.zelm@haygroup.com)