

Zombiebusiness zit ook in de veesector

Bedrijfsverloskundige Guido Thys ziet dat in alle bedrijven levende doden, zombies geheten, zitten.

Stress, een vergadercultuur en ivoren torens zijn er voorbeelden van. Dat moeten we niet willen.

Ze ontnemen ons werkvreugde en verminderen de productiviteit. Hoe gaan we die zombies te lijf?

Frank de Vries

N

a 32 jaar advieswerk voor bedrijven vond Guido Thys het nodig om zijn professionele ervaringen op te schrijven. Thys: "Ik vond het de hoogste tijd om het grote plaatje van mijn werk vast te leggen." Wat hem

vooral boeit is de reden waarom we het normaal vinden dat zombies in bedrijven blijven. Thys: "Inmiddels vinden we het de normaalste zaak dat we veel stress hebben, heel veel vergaderen en ivoren torentjes. Maar natuurlijk is dat niet normaal."



Zombies zijn hardnekkig

Thys ziet dat vele zombies sterk verankerd zijn in een bedrijf. Ze leven maar door zonder een bijdrage te leveren aan het bedrijf. Sterker nog, die zombies ontnemen velen hun werkplezier en vreugde en verminderen in ernstige mate de productieve output van een organisatie. En als een bedrijf al iets doet aan een zombie, is het vaak op basis van symptoombestrijding, aldus Thys. "Als we te veel stress hebben, gaan we met zijn allen veel mediteren. Als we veel onenigheid kennen in de organisatie, gaan we massaal met zijn allen in de bomen hangen in de Ardennen." Thys ziet deze genomen maatregelen niet als een echte oplossing, maar meer als een zogenaemde 'work around'. Dat is een lusje leggen om het probleem, zodat de zaak weer even aan het draaien komt. Waarom accepteren we dit allemaal, was een vraag waar Thys zich lang mee bezig heeft gehouden. "In feite omdat er veel moed voor nodig is om de zombie bij de wortels aan te pakken. En aan die moed ontbreekt het vaak", zegt Thys.

Om de zombies beter te kunnen begrijpen en bestrijden neemt Thys ons mee naar de basisvoorwaarden voor succes van een organisatie. Allereerst moet de organisatie simpel worden gehouden: geen overbodige opsmuk. Ten tweede moet een organisatie op verschillende niveaus kunnen denken. En ten derde moet een organisatie een echt doel hebben waar hij naartoe gaat. En ja, wat is nu uiteindelijk het doel van een organisatie? "Er morgen ook nog zijn, dus continuïteit", zegt Thys. En door waarde te creëren als organisatie kun je die continuïteit waarmaken.

Vertaling naar de adviseur

Wat kun je als agrarisch adviseur met deze informatie doen op het boeren? Heel veel, zegt Thys. "Als adviseur van een veehouder moet je proberen antwoorden te vinden op vijf vragen: Wat zijn de behoeften van de belanghebbenden; wat kunnen we doen; wat willen we doen; wat gaan we doen en als laatste hoe gaan we het doen?"

ZOMBIES ZIJN EEN KWELLING VOOR BEDRIJVEN

Guido Thys toont een zombiebeeld.

Foto: Frank de Vries

Het kennen van de behoeften van de belanghebbenden op het boerenbedrijf is echt een noodzaak, aldus Thys. "Dat betekent dat je niet alleen van de ondernemer weet wat hij wil, maar ook van de eventuele partner, opvolger en medewerker. Door veel waarom-vragen te stellen en ook ernstig door te vragen, kun je er volgens Thys achter komen waar die behoeftes liggen. Als je vervolgens als adviseur kans ziet om evenwicht te brengen in die verschillende behoeftes, heb je een opzet die langdurig goed gaat werken, maakt Thys duidelijk.

Bij de vraag 'Wat kunnen we doen?' moet naar voren komen waar iemand goed in is. In de denkoefening moet de boer bij zichzelf te rade gaan waar zijn persoonlijke corebusiness als veehouder ligt. "Stel dat hij met zijn intensieve varkensbedrijf om economische redenen niet verder kan. Dan is deze vraag extra belangrijk. Misschien wil hij in de kern wel adviezen geven aan anderen. Of juist meer met burgers bezig zijn omdat hij de omgang met anderen zo leuk vindt."

Een manifest

Bij de vraag 'Wat willen we?' is volgens Thys het antwoord een manifest, ook wel visie of missie geheten. Een voorbeeld van een manifest kan zijn: 'Om mijn gezin op lange termijn in levensonderhoud te voorzien, gaan we met een slimme medewerker erbij ons bedrijf richten op het fokken van MRIJ-runderen. We willen over vijf jaar in de top tien van beste bedrijven terechtkomen.' Bij de vraag hoe we dat alles doen, is Thys voorstander van grote flexibiliteit in de processen. "Stel dat een veehouder een nieuwe stal wil plaatsen. Hij kan zich dan afvragen of niet hijzelf maar misschien een andere, externe partij die stal moet gaan bouwen en financieren. En als hij al gaat bouwen zou, met het oog op de toekomst, een multifunctioneel gebouw zeker te overwegen zijn."

Tunnelvisie voorkomen

Veel agrarische adviseurs en ook hun klanten zijn vakinhoudelijke mensen, weet Thys. Dit type mens bekijkt het bedrijf door een koker. De voederman kijkt naar voeding, de huisvestingsman naar de stal en de dierenarts naar de diergezondheid. Toch ligt op het bordje van de ondernemer het maken van een manifest. Voor het maken van dit manifest ziet Thys een belangrijke rol weggelegd voor een adviseur.

En dan die zombies...

Door de golf van fusies en overnames in de laatste decennia, werken veel 'dierlijke' adviseurs vanuit grote en vaak logge bedrijven: banken, accountants, voerbedrijven en farmaceuten. Thys

weet dat er acht kenmerken zijn waar een zombievrij bedrijf aan moet voldoen. "Het begint met eenvoud: een zombievrij bedrijf heeft een eenvoudige en overzichtelijke opzet. Overdaad schaadt in dit geval. Verder moet een zombievrij bedrijf een eenvoudig doel hebben met strakke kaders." Thys noemt in dit kader de tienduizenden MBA-klonen die jaarlijks afstuderen. "Deze 'managers' maken mooie grafieken en spreadsheets en fixeren zich achter de pc. Ze dragen niet bij aan een helder doel. En dan die belangen: alle belangen van de stakeholders moeten in balans zijn. "Als daar een scheurtje in komt", vertelt Thys, "ontstaan egozombies. Dat zijn bijvoorbeeld bemoeizuchtige aandeelhouders en tegendraadse medewerkers." Het bedrijf moet ook een eigen identiteit hebben en een scherpe focus om zombievrij te blijven. En ook besef hebben van het creëren van waarde voor de wereld. Als achtste punt noemt Thys dat door als organisatie te streven naar effectiviteit, het zombievrij zijn binnen bereik komt. De organisatie mag niet stroef worden.

How to kill a zombie

Wanneer je iets 'geks' opvalt in een organisatie kun je, om zombies te herkennen, jezelf het best de volgende vraag stellen: Draagt wat ik zie bij aan het voortbestaan van de organisatie? Als de vraag met nee wordt beantwoord, moet je die zombie 'killen'. Thys zegt dat je in startende organisaties relatief makkelijk zombies kunt voorkomen. Maar wat te doen met zombies in bestaande bedrijven? Uit ervaring weet Thys dat je daar het best met kleine, nieuwe eenheden kunt gaan starten, gevoed door de moeder, maar wel met zelfstandigheid.

