

Luc Duts



Het Bike- through Model

De fiets
als metafoor
voor een
bedrijfsanalyse

acco

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Inleiding	13
Dankwoord	17
Verdeling van de hoofdstukken	19
Hoofdstuk 1 Het imago... het frame	25
1.1 Het imago van een bedrijf is het resultaat van drie factoren die op elkaar inspelen	28
1.1.1 Het gedrag	28
1.1.2 De uitstraling	30
1.1.3 De communicatie	31
1.2 Een positief imago opbouwen en behouden	33
1.2.1 Bestaande bedrijven	34
1.2.2 Startende bedrijven	37
1.3 Verwaarloos het interne imago niet	37
1.4 Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	39
1.5 Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	40
1.6 Conclusie	41
Hoofdstuk 2 De visie, de waarden, de missie, de doelstellingen en de strategie... het stuur	43
2.1 De visie	46
2.2 Enkele stappen om jouw ideaalbeeld te creëren...	50

2.3	De waarden	51
2.4	De missie	53
2.5	De gespannen relatie tussen missie, visie, strategie en waarden	54
2.6	Hoe achterhaal je de bestaansreden van je bedrijf of je eigen doelstellingen?	56
2.7	Visie en missie op afdelingsniveau	57
2.8	De doelstellingen	57
2.9	De strategie	58
2.10	Enkele leuke wetenswaardigheden, enkele do's en don'ts	60
2.11	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	62
2.12	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model.	64
2.13	Conclusie	65

Hoofdstuk 3 Het aanpassingsvermogen... het versnellingsapparaat 67

3.1	Verandering bestaat voor 80% uit bewustwording	72
3.1.1	Weten waarom verandering of aanpassing noodzakelijk is	73
3.1.2	Weten hoe veranderen en zich aanpassen mogelijk is	75
3.1.3	De wil hebben om te veranderen	77
3.2	Kunnen wij ons nog aanpassen?	78
3.3	Concrete stappen naar continu veranderen	79
3.3.1	Creëer bewustwording en stimuleer opleiding en netwerking	79
3.3.2	Bouw een platte organisatie met oog voor diversiteit	81
3.3.3	Zorg voor kleine flexibele eenheden die onafhankelijk van elkaar opereren	82
3.3.4	Stimuleer innovatie	83
3.4	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	86
3.5	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	88
3.6	Conclusie	89

Hoofdstuk 4 Teamwork... de ketting 91

4.1	De kracht en rol van een team in verschillende soorten organisaties	93
4.1.1	De eenmanszaak	94
4.1.2	De profit organisatie	95
4.1.3	De non- en social profit organisatie	96
4.1.4	De vrijwilligersorganisatie	97
4.2	Bouwen aan effectieve en samenwerkende teams	98

4.2.1	Het team heeft doelstellingen	98
4.2.2	Er is expertise aanwezig in het team	99
4.2.3	Het team beschikt over de juiste en voldoende middelen	99
4.2.4	Er is een evenwichtige, onderlinge afhankelijkheid tussen teamleden	99
4.2.5	Teamleden werken op basis van openheid en vertrouwen	100
4.2.6	Successen en mislukkingen worden geëvalueerd	101
4.3	Let op de interfaces!	102
4.3.1	Bedrijfsdoelstellingen laten primeren boven individuele en afdelingsdoelstellingen	103
4.3.2	Multidisciplinaire teams creëren	104
4.3.3	Een goede communicatie tussen teams opzetten	105
4.4	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	106
4.5	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	107
4.6	Conclusie	109
Hoofdstuk 5 Het comfort... het zadel		111
5.1	Te veel comfort	114
5.2	Te weinig comfort	118
5.3	Het juiste comfort	120
5.3.1	Een billijk loon	121
5.3.2	Het wegnemen van oncomfortabele zaken	122
5.3.3	Het intensifiëren van sociale activiteiten	123
5.3.4	Comfort op maat	125
5.4	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	126
5.5	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	128
5.6	Conclusie	129
Hoofdstuk 6 Feedback... de fietscomputer		131
6.1	Noodzakelijke informatiebronnen voor bedrijven	134
6.1.1	Processen/procedures	135
6.1.2	Omgeving	135
6.1.3	Producten	136
6.1.4	Medewerkers	138
6.2	Collectieve feedback	138
6.3	Individuele feedback	139

6.3.1	Gemiste kans	140
6.3.2	Verzwegen feedback	141
6.3.3	Verborgen reclame	142
6.3.4	Roddelen	143
6.3.5	Feedback geven	144
6.4	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	146
6.5	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	147
6.6	Conclusie	149
Hoofdstuk 7 De leermomenten... de remmen		151
7.1	Soorten leermomenten	155
7.2	De verschillende dimensies van leermomenten	157
7.2.1	Positieve en negatieve leermomenten	157
7.2.2	Leermomenten met hoge of lage impact	158
7.2.3	Negatief leermoment (rem) met lage impact: de obstructie	159
7.2.4	Negatief leermoment (rem) met hoge impact: de noodstop	161
7.2.5	Positief leermoment (rem) met lage impact: de leerstop	162
7.2.6	Positief leermoment (rem) met hoge impact: de surplace	164
7.3	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	166
7.4	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	167
7.5	Conclusie	169
Hoofdstuk 8 Continu verbeteren... de wielen		171
8.1	Voorwaarden om van continu verbeteren een succes te maken	174
8.1.1	Kleine ingrepen en aanpassingen nemen grote ergernissen weg	174
8.1.2	Veel kleine verbeteringen maken op termijn een groot verschil	175
8.1.3	Kleine ingrepen zijn relatief eenvoudig realiseerbaar	175
8.1.4	Continu verbeteren moet op elk niveau gebeuren	176
8.1.5	Continu verbeteren is fun	176
8.2	Rond elk wiel zit een band die lek kan gaan	177
8.3	Continu verbeteren versus doorbraken	179
8.4	De impact van de organisatiecultuur op continu verbeteren	180
8.4.1	Engagement van het management	181
8.4.2	Een fout is een opportuniteit	182

8.4.3	Op de werkvloer gebeurt het	183
8.4.4	Training	184
8.4.5	Processen kritisch evalueren	184
8.4.6	Verbeterteams	185
8.4.7	What's in it for me?	187
8.5	Van verbeterprojecten naar continu verbeteren	189
8.6	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	191
8.7	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	193
8.8	Conclusie	195
Hoofdstuk 9 De medewerker-leidinggevende... de fietser		197
9.1	Competentie 1: Weten wat medewerkers motiveert	205
9.1.1	De idee-fixe van de intrinsieke motivatie	206
9.1.2	Totaalmotivatie	209
9.1.3	Een praktijkvoorbeeld: Sven Nys	224
9.2	Competentie 2: Omgaan met macht en gezag	231
9.2.1	Anarchie	233
9.2.2	Dictatuur	234
9.2.3	Leider	235
9.2.4	Coach	236
9.3	Competentie 3: Deal's sluiten	239
9.4	Competentie 4: Beslissingen nemen	242
9.4.1	Jan met de Pet	243
9.4.2	De Expert	244
9.4.3	Trapsgewijze groepsbeslissing	245
9.4.4	De groep	245
9.5	Competentie 5: Stress creëren	250
9.5.1	Te veel stress	250
9.5.2	Te weinig stress	251
9.5.3	Voldoende stress	251
9.6	Competentie 6: Empathisch luisteren	253
9.6.1	De idee dat leiders verbaal sterk moeten zijn	253
9.6.2	De overtuiging dat een leidinggevende de intelligentste moet zijn	254
9.6.3	Denken dat jij de belangrijkste persoon van het team bent, vol van jezelf	255
9.7	Competentie 7: Feedback geven	257
9.8	Competentie 8: Delegeren	257

9.8.1	De eigen sterktes en zwaktes kennen	258
9.8.2	Mogen delegeren	258
9.8.3	Vertrouwen in je medewerkers	259
9.8.4	(Zelf)vertrouwen van je medewerkers	260
9.9	Hoe competenties tot eigenschappen leiden	261
9.10	Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen	263
9.11	Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model	264
9.12	Conclusie	266
	Nabeschouwing	267
	Slotwoord	269
	Geraadpleegde bronnen	271
	Hoofdstuk 1: Het imago... het frame	273
	Hoofdstuk 2: De missie, visie, waarden, doelstellingen en strategie... het stuur	274
	Hoofdstuk 3: Het aanpassingsvermogen... het versnellingsapparaat	275
	Hoofdstuk 4: Teamwork... de ketting	277
	Hoofdstuk 5: Het comfort... het zadel	278
	Hoofdstuk 6: Feedback... de fietscomputer	279
	Hoofdstuk 7: De leermomenten... de remmen	281
	Hoofdstuk 8: Continu verbeteren... de wielen	282
	Hoofdstuk 9: De medewerker-leidinggevende... de fietser	283

Voorwoord

Ik ben een fervent fietser. Vroeger reed ik meer dan nu, dat geef ik toe. Maar van zodra ik kan, haal ik mijn carbon ros van stal en trek ik de natuur in. Fietsen langs de Schelde, door de velden. Alleen of in gezelschap. Voor mij is het de ideale manier om even te ontsnappen aan de dagelijkse ratrace. Op het zadel, gebogen over mijn stuur denk ik alleen aan het fietsen, het monotoon door-draaien van de pedalen. Het werk en alles wat daarrond hangt, moet en kan dan even wijken.

Het zou dus nooit bij mij opkomen om de fiets als model te gebruiken om een organisatie of bedrijf te analyseren of te optimaliseren. En toch is het net dat wat auteur Luc Duts doet. Een gek idee is het eigenlijk niet, iedereen kent een fiets. Elk onderdeel ervan gebruiken als metafoor voor het leiding geven, wordt op die manier logisch en concreet.

Geboren leiders bestaan, maar ze zijn niet dik bezaaid. Daar deel ik de mening van de auteur. Leiding geven moet je leren. Het is zoeken en aftasten, elke dag opnieuw. Ook al zit je al jaren 'in het vak' of heb je managersopleidingen genoten. Voor KMO-bedrijfsleiders, die vaak klein beginnen, maar na verloop van tijd uitgroeien en heel wat mensen tewerkstellen, is leiding geven ook niet altijd een evidentie. In die zin biedt dit boek een houvast. Net omdat het hoofdzakelijk bedoeld is voor mensen die leiding geven of gaan geven in een KMO.

De auteur slaagt erin om zijn model in een duidelijke en toegankelijke taal neer te pennen. Hij doorspekt het geheel met voorbeelden en ervaringen uit het bedrijfsleven, de dagelijkse realiteit of de praktijk. Maar ook met de nodige humor. Dit alles zorgt ervoor dat het boek leest als een... fiets.

KAREL VAN EETVELT

Gedelegeerd bestuurder van ondernemersorganisatie UNIZO

Inleiding

Over management en leiding geven werden al duizenden boeken geschreven en ongetwijfeld komen er nog even zo veel bij. Is stilaan nog niet alles gezegd over deze onderwerpen? Wie kan nog wat zinnigs toevoegen aan de vele theorieën en praktijkcases die hun kwaliteit en degelijkheid bewezen hebben? Hebben mensen echt nog behoefte aan een extra boek, en als dat dan zo is, waarom dan precies dit boek?

Ik durf te stellen dat slechts weinig mensen geboren worden als leider, laat staan als een goede leider. Onderzoekers die stellen dat bepaalde gedragingen bij kleuters al een voorspellende waarde hebben voor het succes dat iemand later zal hebben als leider, maken op mij even weinig indruk als een meute die aangeemoedigd door Emile Ratelband met blote voeten over hete kolen loopt en denkt dat ze daarmee hun leiderschapskwaliteiten bewezen hebben. Leiderschap is een stiel, een beroep dat zich ontwikkelt door te observeren, te experimenteren, trainingen te volgen en boeken te lezen, met vallen en opstaan. Niemand wordt een volwaardige leidinggevende of manager na het lezen van één standaardwerk of het volgen van één dure managementtraining. Net als goede wijn moet leiderschap rijpen, het heeft tijd en aandacht nodig, koestering. Een goede leider heeft een boekenkast vol met relevante lectuur en neemt er die topics uit die voor hem relevant zijn. Vergelijk het met een kleerkast waaruit je 's ochtends de outfit kiest die op die dag het best bij de gebeurtenis, het weer en je humeur past.

Leiderschap is, net zoals elke andere discipline, continu in beweging

In een maatschappij waar informatie voor iedereen toegankelijk is, waar individualisme en persoonlijke vrijheid centraal staan, waar arbeidskrachten schaarser worden, kan een autoritaire leiderschapsstijl niet langer overleven. Leaders zijn het aan zichzelf, hun bedrijf en hun medewerkers verplicht om de maatschappelijke evoluties op de voet te volgen en hun leiderschapsstijl overeenkomstig aan te passen. Een boek of theorie die enkele decennia lang de toon heeft gezet, is vandaag misschien compleet irrelevant, of misschien juist helemaal niet.

Wat dit boek hopelijk uniek maakt, is dat het niet werd geschreven door een academicus, noch door een CEO van een of ander gerenommeerd bedrijf of een goeroe die belooft dat je met een handvol tips op zak de ondernemer van het jaar wordt. Want laten we eerlijk zijn, een topfunctie in een top-10 beursgenoteerd bedrijf is voor de meesten onder ons erg onbereikbaar. Ook al ben je geen CEO van een multinational, je werkt misschien even hard en met evenveel overgave. Je bent evenzeer belangrijk voor jouw bedrijf en je hebt zeker waardevolle dingen te vertellen.

Dit boek is in hoofdzaak bedoeld voor alle mensen die leiding geven of gaan geven in KMO's, middelgrote of grote ondernemingen, ongeacht hun positie in het organigram. Het boek is voor professionals die de organisatie of de afdeling waarin ze actief zijn beter willen begrijpen, een boek voor zij die op zoek zijn naar een eenvoudig en visueel model dat aanzet tot actie om aan een betere en succesvollere organisatie of afdeling te bouwen.

Het is een eenvoudig boek, ver van abstracte modellen die mensen niet begrijpen en bijgevolg niet lang onthouden, laat staan toepassen. De enkele modellen die dit boek rijk is, worden met eenvoudige voorbeelden geïllustreerd: voorbeelden uit het bedrijfsleven en voorbeelden uit het dagelijkse leven. Een theorie of model moet op beide terreinen over enige relevantie beschikken.

Het model dat centraal staat in dit boek is het Bikethrough Model, een door mezelf ontwikkeld model. Het Bikethrough Model gebruikt de fiets als metafoor om organisaties te analyseren en te optimaliseren. Het model loopt (in dit geval rijdt) als een leidraad door het hele boek zonder leuke zij- of gedachtesprongen onmogelijk te maken. Het Bikethrough Model is voor iedereen onmiddellijk herkenbaar omdat we allemaal weten hoe een fiets eruitziet en waarvoor hij dient. Kinderen tekenen met gemak een fiets lang voor ze erop kunnen rijden. Iedereen wil op jonge leeftijd leren fietsen en het is een activiteit die men tot op zeer hoge leeftijd kan beoefenen. Fietsen is momenteel hipper dan ooit en elke fanaat heeft zonder twijfel meerdere exemplaren in zijn garage staan. Een management-model kan moeilijk nog dichter aansluiten bij onze dagelijkse leefwereld. Het Bikethrough Model is een erg visueel model. Beelden onthouden we veel beter dan woorden of theorieën. Het gebrek aan visuele herkenbaarheid maakt dat veel management- en organisatie modellen al bij voorbaat ten dode opgeschreven zijn.

Elk hoofdstuk beschrijft kort de functie van een fundamenteel fietsonderdeel om vervolgens de brug te slaan naar dat bedrijfsproces of -onderdeel waarvoor het betreffende fietsonderdeel de perfecte metafoor is. De acht fietsonderdelen en overeenstemmende bedrijfsprocessen worden na elkaar behandeld om tot

slot uitvoerig in te zoomen op de persoon die de fiets bestuurt, de leidinggevende. Fiets en fietser vormen een ondeelbare eenheid, net zoals geen enkele organisatie zonder haar leiders kan en omgekeerd.

Op het einde van elk hoofdstuk staan enkele stellingen die betrekking hebben op het behandelde bedrijfsproces. Je kunt deze stellingen en vragen gebruiken om jouw organisatie te analyseren. Zo stel je je eigen fiets samen en breng je de eigen organisatie visueel in kaart. Deze oefening of analyse kun je individueel doen, maar het wordt nog leuker en leerrijker als je hierover in groep met je collega's een discussie aangaat. Zo zet je de eerste stap in het bewustwordingsproces om een betere fiets te bouwen, een betere organisatie, een organisatie die de competitie aankan en tot de kopgroep behoort.

Aandachtige lezers zullen zeker opmerken dat bepaalde fietsonderdelen niet besproken worden. De pedalen, de spaken, de bel of reflectoren komen niet aan bod. Dat betekent niet dat het geen essentiële onderdelen van de fiets zijn. In het opzicht van het Bikethrough Model zijn ze minder relevant om de brug naar het bedrijfsleven te slaan. Ik wil de lezer vooral de vrijheid geven om creatief aan de slag te gaan met het model. Met een fiets kan men ook alle richtingen uit en voor elke activiteit is er wel een specifieke fiets beschikbaar. Indien je zelf een specifiek proces aan één van deze 'vergeten' onderdelen koppelt, staat het je vrij dat te doen en is dat prima. De reflectoren of de bel kunnen verwijzen naar de veiligheid in het bedrijf. Een verbeeldingsrijke lezer ziet misschien wel een geldbeugel in een fietstas en gebruikt dat als symbool voor de financiële resultaten.

Wie in dit boek op zoek is naar een wetenschappelijke of academische onderbouw, wordt ongetwijfeld teleurgesteld. De schrijver van dit boek is zelf geen academicus, maar een pragmaticus die liefst strategisch en operationeel actief is en te ongeduldig en misschien wel te lui is om saaie wetenschappelijke studies te doorploegen. Bovendien zijn wetenschappelijke studies wel eens minder onafhankelijk en wetenschappelijk dan ze pretenderen te zijn. Het doel van dit boek is om mijn ervaringen als HR Manager te delen met jou, je neemt ze voor wat ze zijn. Wie een leesbaar boek vol praktische voorbeelden en een vleugje humor wenst, vindt ongetwijfeld zijn gading.

Het is niet fair te beweren dat ik de beschreven inzichten zelf altijd even nauwgezet heb toegepast. De persoonlijkheid, de opvoeding en de ervaringen die je meedraagt, laten je in het heetst van de strijd wel eens dingen doen waarvan je later beseft dat ze verkeerd waren. Niemand ontsnapt aan het dwingende karakter van deze primaire reacties. Even vaak heb ik tegen bepaalde inzichten

gezondigd onder (al dan niet) zachte dwang van een hiërarchische overste. Op het moment zelf maakte me dat ontzettend kwaad en deze boosheid stak ik niet altijd onder stoelen of banken. Dat is mijn stijl niet, dingen op hun beloop laten. Nu ben ik ook deze leidinggevendenden dankbaar omdat zonder hen dit boek nooit geschreven was.

Dit boek bevat een tweeledig pleidooi. In eerste instantie pleit ik voor het onophoudelijk analyseren en optimaliseren van je organisatie. In tweede instantie voor het ernstig nemen van je medewerkers. Beide zijn even belangrijk. Nogal wat organisaties rusten te veel op hun lauweren waardoor ze genadeloos voorbijgestoken worden door de concurrentie. Concurrentie die trouwens niet langer uit Europa komt, maar uit het Verre Oosten. Ik stel vast dat bedrijven anno 2015 nog onvoldoende de input van hun eigen medewerkers gebruiken. Bedrijven waar mensen echt de belangrijkste bron zijn, zijn nog steeds eerder de uitzondering dan de regel. Het ontbreken van beide punten leidt tot bakken frustraties bij medewerkers en torenhoge maatschappelijke kosten wegens ziekte, burn-out en faillissementen. Als dit boek er ook maar 0,01% in slaagt om dat tijt te keren, is al mijn schrijfwerk en uw leestijd niet voor niets geweest.

Fiets door dit boek, ... *bike through* en vooral: horen, zien en NIET zwijgen...

LUC DUTS
luc.duts@bikethrough.be
www.bikethrough.be

Augustus 2015

Dankwoord

Begrip: iets dat je krijgt als je het gegeven hebt.

Luc Lamon

Een boek schrijf je niet in enkele dagen of weken, hoe graag je dat ook zou willen. Jaren verstrijken met de idee in het achterhoofd ooit eens een boek te schrijven. Telkens stel je vast dat je nog over onvoldoende materiaal beschikt om een zinvol verhaal te vertellen of de tijd ontbreekt om je achter de tekstverwerker te zetten.

Plots breekt dan dat ene moment aan waarop je zegt: nu begin ik eraan. Ik zat op een winterdag buiten te genieten van de sterrenhemel. Links van me stond mijn trouwe tweewieler geparkeerd toen plots het Bikethrough Model door mijn hoofd schoot. Het uiteindelijke resultaat van deze gedachteflits ligt nu voor je. Het is geen verdienste van slechts één iemand. Zonder de hulp van de onderstaande vrienden was dit boek nooit mogelijk geweest. Ik ben hen ontzettend dankbaar, ik draag hen allen in mijn hart. *They made my dream come true*. Als u van dit boek geniet, maakt u hen gelukkig.

- mijn ouders die me de kans gaven te studeren
- vrienden met wie ik uren heb gepraat over management én het leven; Tonny Pauwels, Dierik Rotsaert en Arif Akgönül
- Daniël Lemmens, osteopaat en kinesitherapeut, voor het aanreiken van de juiste contacten
- Professoren Karel De Witte en Luc Derijcke, die kritisch waren en suggesties gaven, verwittigden voor enkele valkuilen
- Jan Verstraeten, Golazo en Sven Nys voor het nalezen van de tekst over Sven Nys
- Professor Karin Proost voor het inhoudelijk nalezen van de teksten en de kritische bemerkingen
- een goede vriend die zo bescheiden is dat hij zijn naam liever niet vermeld ziet, voor zijn steun gedurende het hele project

- Luc Lamon voor zijn onvoorwaardelijke steun en redactionele werk
- Marc Hufkens van Flanders' Bike Valley, voor het ontzettend onderhoudende gesprek over zijn visie
- Guido Evens van VOKA Kempen, voor de openlijke discussies over het model en het aanreiken van de juiste contacten
- Filip De Pooter, Director General Staffing Adecco Belgium, voor zijn geloof in het project, zijn medewerking en zijn vriendschap
- Karel Van Eetvelt, gedelegeerd bestuurder van UNIZO, voor het schrijven van het voorwoord
- Ludo De Hert, voor de hoogfilosofische babbels en de lessen in leiding geven die ik van hem kreeg
- Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder van VDAB , voor zijn enthousiasme en bijdrage aan dit werk
- mijn vrouw, steun en toeverlaat, Jasmine die door haar rustige vastheid de moeilijke periodes tijdens het schrijven wist te overbruggen

Dit boek is opgedragen aan Cisse, onze zoon van negen die ondanks zijn jonge leeftijd meer dan wie ook begreep hoe belangrijk het schrijven van dit boek voor zijn papa was.

Luc

Verdeling van de hoofdstukken

De hoofdstukken in dit boek zijn ingedeeld op basis van de componenten van de fiets die het Bikethrough Model gebruikt om een organisatie te beschrijven. Ze kennen een logische opbouw en steunen op wat er in de voorgaande hoofdstukken werd besproken. Het is aan jou als lezer en sportieve professional om te bepalen hoe je dit boek leest. Je kunt bij het eerste hoofdstuk starten en chronologisch alle volgende hoofdstukken lezen. Indien je dat wenst, sla je meteen dat hoofdstuk open dat jouw bijzondere aandacht heeft getrokken en ga je daarmee aan de slag. Jij bent het die het stuur met beide handen vasthoudt en de richting bepaalt. Jij trapt op de pedalen en bepaalt de snelheid waarmee je leest en werkt. Jij moet comfortabel op het zadel zitten tijdens je tocht op weg naar beter leiderschap. Jij bent de fietser, de professional.

Hoofdstuk 1: Het imago... het frame

In het eerste hoofdstuk van dit boek staat het imago van het bedrijf centraal. Het frame van een fiets is ontegensprekelijk het meest in het oog springende onderdeel. In één oogopslag verradt het of het om een stadsfiets gaat, een racefiets of een mountainbike. De bouw van het frame zegt veel over de stevigheid van de fiets en hoe modern deze is. Zit er een flinke deuk in het frame, lijkt het wat oubollig en gedateerd of juist gestroomlijnd?

In het Bikethrough Model spreken we over het frame als we het imago en de identiteit van het bedrijf onder de loep nemen. Hoe wordt het bedrijf gepercipieerd en ervaren door de ogen van de medewerkers, klanten, potentiële kandidaten, buurtbewoners...? Staat het bedrijf er? Kijken mensen ernaar op? Willen mensen er werken? Of is het eerder een scheve toren van Pisa, overeind gehouden door heel wat contragewicht?

Hoofdstuk 2: De visie, de waarden, de missie, de doelstellingen en de strategie... het stuur

Missie en visie zijn samen met de waarden en de strategie bepalend voor wat er in de organisatie gebeurt, welke doelen men nastreeft en hoe men deze wil bereiken. Het bedrijf op weg naar een eindbestemming die, eens ze in zicht is, steeds opnieuw opschuift, een soort Fata Morgana.

Zonder missie en visie is de organisatie stuurloos en raakt ze voortdurend verdwaald. Een missie en een visie, waarden en strategieën bieden het houvast voor medewerkers. Op een fiets geeft het stuur het houvast, letterlijk en figuurlijk.

Hoofdstuk 3: Het aanpassingsvermogen... het versnellingsapparaat

Hoewel retro en vintage weer helemaal in zijn en meer en meer fietsen in het straatbeeld ontdaan zijn van snufjes, moeten we durven toegeven dat deze fietsen vooral een statement van de berijder zijn. Een multi-inzetbare fiets heeft meerdere versnellingen. Vooraan twee of drie, achteraan minimaal zeven.

De versnelling voorziet in de mogelijkheid de trapinspanningen aan te passen aan het terrein of de lichamelijke conditie. In een organisatie is er ook heel wat aanpassingsvermogen nodig om het hoofd te bieden aan veranderende omstandigheden. Sommige organisaties komen hopeloos te laat, hebben ergens een afslag gemist en verdwijnen voorgoed uit de race. Anderen zijn trendsetter en lijken zichzelf telkens opnieuw uit te vinden.

Hoofdstuk 4: Teamwork... de ketting

Producten of diensten komen tot stand door de samenwerking van verschillende disciplines en afdelingen. Mensen en afdelingen bouwen verder op de aangereikte input en geven hun output weer door aan de volgende schakel. Het proces kan verstoord worden door één zwakke schakel, door interfaces die onvoldoende op elkaar zijn afgestemd, of een combinatie van de twee.

De ketting vertegenwoordigt de afdelingen en teams die de bedrijfsprocessen sturen. Of het geheel loopt gesmeerd, of het kraakt en piept.

Hoofdstuk 5: Het comfort... het zadel

Mensen verwachten comfort, niet alleen thuis, maar ook op het werk. Het zijn de arbeidsvoorwaarden, de fysieke werkomgeving en de diverse bijkomende sociale voordelen die het totaalplaatje positief of negatief kleuren. Hier zit men goed en wil men blijven, of hier voelt het niet juist aan. Dit kun je opmaken uit het personeelsverloop.

Op een fiets bepalen de positie en de gebruikte materialen van het zadel in belangrijke mate het comfort (in eerste instantie dat van het zitvlak) dat men tijdens het fietsen ervaart. Het zadel van de organisatie omvat alle materiële en immateriële zaken die de medewerkers ontvangen als tegenprestatie voor hun arbeid. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar het juiste comfort. Zeker niet te weinig, maar ook niet te veel. Want veel hebben, leidt tot nog meer willen.

Hoofdstuk 6: Feedback... de fietscomputer

Door middel van kengetallen of prestatie-indicatoren weten managers hoe goed of slecht de organisatie presteert. Op basis van deze gegevens informeren ze hun mensen en worden processen bijgestuurd waar nodig. Er zijn organisaties waar elke afdeling alle denkbare kengetallen over proces, kwaliteit en medewerker opvolgt en aan het management rapporteert. Andere organisaties beperken zich tot de meest essentiële productieparameters.

Een fietscomputer, zelfs al is het geen noodzakelijk fietsonderdeel, mag niet meer ontbreken op een fiets. Geen enkele fiets wordt nog verkocht zonder. De fietscomputer geeft (afhankelijk van het type en de prijs) voortdurend informatie over snelheid, afgelegde afstand, hellingsgraad, temperatuur, hartslag of trapfrequentie. Een fietscomputer werkt stimulerend om persoonlijke grenzen te verleggen en geeft de mogelijkheid om prestaties met anderen te vergelijken. In het Bikethrough Model tonen we dat feedback meer is dan productiecijfers alleen.

Hoofdstuk 7: De leermomenten... de remmen

Organisaties kunnen niet zonder reflectie- of leermomenten. Even wat vaart minderen om op adem te komen of zich voor te bereiden op wat nog komt,

leren uit wat goed en fout liep. Geen vaart minderen en altijd maar doorgaan, leidt vroeg of laat tot ongelukken. Continu met de remmen dicht rijden, vreet energie en leidt tot frustraties.

Een evenwichtige organisatie met een duidelijke visie en missie gebruikt de remmen of leermomenten gedoseerd en verstandig. In een onstabiele organisatie worden de remmen soms onvoorzien en volledig dichtgeknepen. Welke remmen er zijn en wat ze teweegbrengen leest u in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 8: Continu verbeteren... de wielen

‘Bolt die fiets goed?’ Het is wellicht de meest gestelde vraag bij de aankoop van een fiets. Iedereen wil een fiets met wielen die weinig weerstand bieden en alsmaar sneller kunnen. Een perpetuum mobile als het even kan. Toch kan men maar lopen als men kan wandelen, racen als men al kan rijden. Een fiets die ‘goed bolt’ is aangenaam en uitnodigend en bepaalt het verschil tussen vaak of zelden fietsen, winnen of verliezen.

In het Bikethrough Model visualiseren de wielen het continu verbeteren. Ze tonen aan in welke mate de organisatie probeert het elke dag wat beter te doen. De dingen beter doen dan gisteren is de opdracht, *kaizen* (Japans voor ‘verbetering’) is het sleutelwoord.

Hoofdstuk 9: De medewerker-leidinggevende... de fietser

Op het einde van het boek staan we stil bij de fietser, met zijn rugzakje gevuld met voedsel en drank, enkele persoonlijke spullen en het obligate pechverhelpingsmateriaal. De fietser heeft de voeten op de trappers, de handen aan het stuur en zet de energie die hij kan en wil geven om in een draaibeweging die de fiets op gang brengt en houdt.

De eigenschappen en competenties die in het rugzakje van de fietser aanwezig moeten zijn, worden in dit laatste hoofdstuk uitvoerig besproken. Zonder de leidinggevende, zonder zijn kennis en vaardigheden valt de fiets onherroepelijk om.

Website

Op www.uitgeverijacco.be/bikethrough kunt u de vragenlijsten en de tekeningen van de fietsonderdelen downloaden en afdrukken om het actuele beeld van uw organisatie samen te stellen. Zo kunt u de werkpunten in uw organisatie op een eenvoudige manier in kaart brengen.

Hoofdstuk 1

Het imago... het frame

*De verkeerde vooroordelen van
velen, vormen het ware imago van
het individu.*

Willem Frederik Hermans



Bedrijven als Coca Cola, Sony, BMW en vele anderen besteden bergen geld aan het opbouwen en behouden van een positief en door henzelf gewenst imago. Overheidsdiensten dingen via websites en radio- en televisiespots naar de gunsten van het brede publiek en hopen zo het stoffige imago dat ze hebben opgebouwd, van zich af te schudden. Priesters installeren Wi-Fi in hun kerken om deze voor verdere leegloop te behoeden. Bankiers en verzekeringsagenten hysen zich in strakke maatpakken om klanten te overtuigen dat hun spaarcentjes echt wel goed terecht zijn gekomen.

Daar waar bedrijven, politiek en werknemers op zoek zijn naar een positief imago, malen sterren als Mick Jagger allerminst om een fatsoenlijk imago. Jagger slaagt er op zijn 70ste nog moeiteloos in om zijn imago van rokkenjager alle eer aan te doen. Als reeds 4.000 vrouwen met hem het bed deelden, moet hij wel goed zijn, geloven zijn toekomstige veroveringen. Voor sterren gelden nu eenmaal andere regels dan voor stervelingen als u en ik.

Omdat bedrijfs- en persoonlijk imago zo belangrijk zijn geworden, zijn het hoogdagen voor coaches in *impression management*. Niet enkel bedrijven, maar ook zakenlui, politici, sportmensen, sollicitanten en vrijgezellen laten zich coachen en hebben geen schroom dat openlijk toe te geven. Iedereen 'aan de coach' om via een beter imago betere kansen af te dwingen. Het sturen van het beeld dat mensen van je hebben als sleutel tot economisch succes en persoonlijk geluk, het is nooit anders geweest.

Om een consistent imago op te bouwen, moet er een versmelting zijn tussen wie we zijn (onze identiteit) en wie anderen menen dat we zijn (ons imago). Dat is geen evidentie. Iedereen doet zich graag wat beter voor dan hij of zij in werkelijkheid is. Niemand is perfect en we dragen allemaal tot op zekere hoogte een masker. Als het masker te sterk afwijkt van het werkelijke gelaat, wordt het heel erg moeilijk het lange tijd op te houden. Jagger is Jagger, zijn imago en zijn identiteit zijn één. Hij hoeft zich geen zorgen te maken. De Vlaamse Wendy Van Wanten zal er ondanks haar diverse serieuze optredens in praatshows nooit in slagen om haar stoeipoesimago van zich af te werpen. Simpelweg omdat ze via programma's als *De man van Wendy* en haar gespeelde flirterig stemmetje, toont dat ze dat wel degelijk is. De Nederlandse Patricia Paay, ondertussen 66 heerlijke lentes jong, sierde enkele jaren geleden als oudste dame ooit in adamskostuum het glossy mannenblad *Playboy*. De oplage van het tanende maandblad schoot weer even de hoogte in, alsook de publiciteit rond La Paay. Haar imago wordt volledig bepaald door de wandelende inconsistentie die ze is.

Imago en identiteit worden bepaald door vorm en inhoud. Een bedrijf en individu worden niet enkel beoordeeld op inhoud en merites, maar evenzeer op de manier waarop ze iets brengen, namelijk de vorm. Als een bedrijf kwaliteitschokolade aan een hoge prijs wil verkopen, dan moet de verpakking deze uitstekende kwaliteit en hogere prijs, onderstrepen en kracht bijzetten.

Op de fiets...

Het frame is het meest in het oog springende onderdeel van een fiets. Het dankt deze eer aan verschillende eigenschappen. Het fietskader is het onderdeel dat de grootste ruimte inneemt en centraal in de fiets verbindt het alle andere onderdelen met elkaar. Het frame houdt de fiets samen en bepaalt in belangrijke mate het uitzicht. Bovendien bepaalt het frame het karakter en de rij-eigenschappen van de fiets.

De 'look' van het frame is voor de meeste vrijetijdsfietsers het doorslaggevende element om het ene fietsmerk boven het andere te verkiezen. De modale fietser laat zich bijna uitsluitend leiden door de vorm, de kleuren, het gepercipieerde comfort, de stevigheid en het toepassingsgebied van het frame. De veeleisende en professionele fietser gaat een stapje verder. Voor hem is het totaalplaatje van belang. Hij beoordeelt alle afzonderlijke onderdelen op kwaliteit en waar nodig wordt een en ander aan een upgrade onderworpen. Een goedkope fiets in de supermarkt ziet er even modern en gestroomlijnd uit als zijn duurdere

tegenhanger in de speciaalzaak, maar het lage prijskaartje verraaft meestal de lagere kwaliteit van de andere gemonteerde onderdelen.

Constructeurs van fietsen zijn zich heel goed bewust van deze impact en besteden een massa aandacht aan het design van het frame. Het frame is het enige onderdeel dat voldoende plaats biedt om er in grote letters de merknaam op te noteren. Frame en merk zijn op deze manier rechtstreeks met elkaar verbonden.

Moderne fietsframes evolueren net als autoframes steeds dichter naar elkaar en fietsbedrijven zijn dan ook continu op zoek naar innovaties en kleine wijzigingen om hun frame (en imago) te onderscheiden van de rest. Zo introduceerde Pinarello de golvende voorvork. Belangrijker dan de functionele voordelen van een dergelijke vork, was dat het merk met deze opvallende vork haar innovatieve imago benadrukte. Net zoals de *ducktail* spoiler van de Porsche 911 legendarisch werd en het sportieve karakter van de wagen uitdrukkelijk benadrukte.

In de organisatie...

Elke gevestigde organisatie heeft een imago en een identiteit, al dan niet verkregen door bewuste inspanningen. Dat wat de organisatie deed en doet, zei en zegt, wordt intern en extern opgevangen en geïnterpreteerd. Staat men strak in het pak, poserend in de statige marmeren inkomhal van het bedrijf op de cover van een vaktijdschrift, dan creëert men bewust of onbewust een ander imago dan wanneer diezelfde cover enkele mensen in werkplunje toont, druk discussiërend en sleutelend aan een machine.

Imago is overal aanwezig, ego ook.

Een imago kan uitgesproken of eerder zwak zijn, positief of negatief, consistent of tegenstrijdig. Imago is de grootste gemene deler van wat en hoe anderen over de organisatie denken. Het is de review of samenvatting, gebald in enkele termen of uitspraken, van wat mensen denken, zeggen en voelen als het over een organisatie gaat.

Huismerken die worden aangeboden in supermarkten, hebben bijvoorbeeld een negatiever imago dan A-merken. Mensen kunnen moeilijk geloven dat huismerken voor een lagere prijs dezelfde kwaliteit bieden. Politiek en gerecht hebben in België per definitie een negatief imago. Mensen beschouwen deze instellingen niet echt als betrouwbaar, omdat woorden en gedrag maar zelden

in overeenstemming zijn. Als justitie dossiers van criminelen slag om slinger laat verjaren, zijn ze verbaasd dat critici en vooral criminelen zeggen: ‘*Smile, you’re on candid camera.*’ De politiek correcte politierechter Peter d’Hondt lijkt wel de enige die door zijn onvermurwbaar gedrag de geloofwaardigheid in het Belgische justitieapparaat overeind moet houden. Het Belgische onderwijs had tot voor kort nationaal en internationaal een sterk imago, maar de barsten worden steeds zichtbaarder. De NMBS die al jaren kampt met een hopeloos imago. PS en sp.a die zich moeten herbronnen. Islamitische Staat die iemand letterlijk kopje kleiner maakt om zich te profileren. Iedereen werkt aan het imago dat hij of zij in de wereld wil zetten.

Olé het is een Leo!

De reporters van het één-programma *Voor hetzelfde geld* stelden deze week vast dat het chocoladekoekje Leo en zijn Aldi-broertje Olé, beiden door Kraft Foods geproduceerd, eigenlijk één en hetzelfde koekje zijn. Twee jonge snaken hadden dit echter twee jaar geleden al vastgesteld, toen ze met een smoes op onderzoek gingen in de fabriek in Herentals. Ondanks jarenlange geruchten wil producent Mondeléz nog steeds niet bevestigen dat beide koekjes eigenlijk één en hetzelfde product zijn. Logisch ook, de Aldi-versie kost 24 cent terwijl voor de ‘echte’ Leo een halve euro wordt gevraagd.

Bron: www.standaard.be/cnt/dmf20130427_030, 27/04/2013, EDM

1.1 Het imago van een bedrijf is het resultaat van drie factoren die op elkaar inspelen

- Het gedrag
- De uitstraling
- De communicatie

1.1.1 Het gedrag

Hoe benadert een organisatie haar medewerkers, klanten en andere stakeholders? Is er een afstandelijke, eerder afwijzende houding of stelt het bedrijf zich uitnodigend en toegankelijk op? Respecteren ze natuur en wetgeving?

Organisaties vertonen gedrag dat door anderen aanschouwd en beoordeeld wordt. Dat gedrag kan veroordeeld en afgestraft worden of juist gewaardeerd

en aangemoedigd. Bedrijven die zich gedragen overeenkomstig de bedrijfswaarden, zullen waardering ervaren en zich volop kunnen concentreren op hun missie. Zij die dat niet doen, moeten voortdurend aan *damage control* doen.

De voortdurende schandalen met pedofiele priesters hebben de al twijfelende kerkganger definitief overhaald om uit het kerkgebouw weg te blijven en het instituut kerk gedwongen om zich continu te verdedigen. Het niet van deuken gevrijwaarde imago van Bert Anciaux wordt helemaal opgerold als hij de erfenisrechten van kinderen wil ontnemen om de staat een extra cadeautje te geven. De eens zo bejubelde meervoudig tourwinnaar Lance Armstrong en sprintbom Ben Johnson werden omwille van hun dopingperikelen helemaal met de grond gelijk gemaakt. Eén positief plasje en je carrière is (terecht) om zeep. Golfer Tiger Woods onderging hetzelfde lot omdat hij buiten het golfveld ook alle beschikbare holes wilde vullen. Het oliebedrijf BP heeft heel wat schade geleden nadat ze miljoenen liters olie in de Mexicaanse golf pompten omdat elementaire veiligheidsvoorschriften genegeerd werden. Gelukkig voor BP hebben ze aan centen geen gebrek (het bedrijf betaalde 16,8 miljard euro voor het afkopen van mogelijke schadeclaims), vergeten mensen snel en is onze drang naar olie zo groot dat de meeste mensen dit onbetamelijke gedrag al weer lang verschoond hebben. Hoe moeilijker het is een gezicht te plakken op de misdaad, hoe sneller ze passeert.

*Een masker dat niet past,
gaat pijn doen en moet eens worden afgelegd.*

Het hele internet is bezaaid met schandalen die voor bedrijven en individuen de ondergang hebben ingeluid. Om positieve verhalen te vinden moet men soms uren vruchteloos surfen. Schandalen hebben nu eenmaal een hogere nieuws- en sensatiewaarde dan weldaden. Als rechtgeaarde ondernemer in de spotlights komen, lijkt schier onmogelijk. In België heerst er niet meteen een erg ondernemingsvriendelijk klimaat. Ondernemers worden snel als sjoemelaars en zakkenvullers beschouwd die hun aan willekeur overgeleverde medewerkers uitbuiten. De recente sluiting van Ford in Genk heeft deze negatieve gevoelens, vooral in Limburg, nog extra aangewakkerd.

Non- of social profitorganisaties als Artsen Zonder Grenzen, 11.11.11., ziekenhuizen en de brandweer mogen door de aard van hun werk sneller op onze sympathie rekenen. De ene groep omdat ze inspelen op ons geweten, de andere omdat ze ons helpen als het ons niet of minder goed vergaat. Landbouwers krijgen ook nog enige sympathie zolang ze met hun tractoren wegblijven van onze autostrades. Vrachtwagenchauffeurs hebben het altijd gedaan, alsof alle andere chauffeurs, fietsers, voetgangers heilige boontjes zijn.

DSK pour les amis

Vandaag is in Rijsel, Noord-Frankrijk, het zogenoemde Carlton-proces van start gegaan. Elf mannen en drie vrouwen staan er terecht voor pooierschap, medeplichtigheid aan oplichting en misbruik van vennootschapsgoederen. De meest in het oog springende beklagde is Dominique Strauss-Kahn, oud-minister en het voormalige hoofd van het IMF. Hij viel na de aantijgingen van verkrachting vier jaar geleden al van een hoog voetstuk, maar riskeert nu nog een stuk verder de dieperik in te gaan.

Bron: derefactie.be/cm/vrtnieuws/buitenland/1.2227523, 02/02/2015, Dominique Fiers

Enkele dagen na dit bewuste krantenartikel werd DSK over gans de lijn vrijgesproken. Er kon niet bewezen worden dat de slimste man van Frankrijk wist dat 20-jarige meisjes betaald werden voor zijn genot. Misschien droeg hij wel een blinddoek omdat hij zijn eigen wandaden niet kon aanzien.

Bedrijven die vandaag duurzame producten maken, hebben wat gedrag betreft een streepje voor. Een bedrijf dat zonnepanelen produceert, is per definitie goed bezig, zelfs al komen er tijdens de productie van één vierkante meter zonnepaneel meer schadelijke stoffen vrij dan het paneel tijdens zijn levenscyclus voorkomt door het niet gebruiken van fossiele grondstoffen. Bedrijven actief in de kernenergie zijn per definitie verdacht, niet enkel om hun kernactiviteit op zich (wat in deze wel erg letterlijk mag genomen worden), maar vooral door de desastreuze gevolgen als het fout loopt. De politiek schaadt haar imago simpelweg door zichzelf te wezen. Zolang einzelgängers als Yves Leterme geen gsm-verbod krijgen opgelegd, zolang seksverslaafde heerschappen als Strauss-Kahn ballen aan hun lijf hebben, zullen we smullen van hun strapatsen.

1.1.2 De uitstraling

Heeft het bedrijf een eigen en uitgesproken persoonlijkheid met kwaliteiten en doelen of is het eerder een grijze muis? De manier waarop een bedrijf zich gedraagt, bepaalt of het als positief of negatief wordt geklasseerd. Maar een positieve classificatie op basis van een ethische houding, betekent niet automatisch dat het bedrijf als sexy of aantrekkelijk wordt beschouwd. Een positief of gedegen imago kan nog steeds betekenen dat mensen het bedrijf als saai percipiëren.

De uitstraling van een bedrijf is afhankelijk van factoren zoals het loon, de sfeer, de jobinhoud, de opleidingsmogelijkheden, het dynamisme en de aandacht die

het besteedt aan publiciteit. Vooral technologische bedrijven en bedrijven die werkzekerheid en groei aanbieden, scoren hoog wat betreft uitstraling. Grote bedrijven hebben wat dat betreft altijd een streepje voor. Wereldwijd zijn het vooral bedrijven als Google, Apple, Samsung, Sony, Ikea, BMW en Audi die een grote aantrekkingskracht hebben (onderzoek op basis van ‘added value’). Dichter bij huis zijn het GlaxoSmithKline, Pfizer en Jan de Nul die de harten van sollicitanten sneller doen slaan (Randstad Award 2014). Overheidsbedrijven liggen ook weer beter in de markt dan enkele jaren geleden. Ze staan garant voor werkzekerheid, een goede *work-life balance*, gratis openbaar vervoer, heel wat opleidingsmogelijkheden en een niet onaantrekkelijk pensioen. In tijden van crisis kan dat tellen.

Wat alle bedrijven met uitstraling gemeen hebben, is dat hun producten door iedereen gekend zijn en tot de verbeelding spreken. Er hangt een gouden plaatje van dynamisme en avontuur om hun nek. Snelle wagens die als een magneet op vrouwelijk schoon werken, wie wil er niet eentje of enkele in zijn garage, wie wil niet meebouwen aan zo’n wagen? Wie wil er geen gadgets (in de koffer van die snelle wagen) om aan te tonen hoe hip hij wel is? De nieuwste notebook van Apple misschien? Het avontuur dat gepaard gaat met baggerwerken in Dubai... of het in elkaar knutselen van dat Ikea meubelstuk, mensen zijn er tuk op.

Bedrijven met uitstraling spelen in op onze zintuigen en emoties.

Mooie producten in mooie verpakkingen, mooie brochures, leuk logo en mooie gebouwen, aangename wachtmuziekjes, het hoort er allemaal bij als je op zoek bent naar uitstraling.

1.1.3 De communicatie

Welke verbale en non-verbale boodschappen zendt het bedrijf uit? Wordt er überhaupt gecommuniceerd? De derde factor die het imago bepaalt, is communicatie. Communicatie is dat wat het bedrijf letterlijk zegt tegen de buitenwereld. Wat een bedrijf figuurlijk communiceert, zit reeds vervat in het gedrag en de uitstraling. Communicatie is een discipline op zich. Niet of te weinig communiceren maakt dat men onvoldoende gezien en gehoord wordt, te weinig bekendheid verwerft en moeilijk kan groeien. Onbekend maakt onbemind. Onvoldoende of zelfs niet communiceren in tijden van crisis (bij een calamiteit bijvoorbeeld) maakt dat het bedrijf als afstandelijk en introvert wordt beschouwd en beslist een en ander te verbergen heeft. Politici die zich graag bedienen van ‘geen commentaar’-uitspraken en daarmee hun minachting

ten opzichte van de vraagsteller uiteten, worden zelden met gejuich onthaald. In gerechtelijke kringen pakken ze dat anders aan en zegt men: 'In het kader van het onderzoek mogen we geen verdere details vrijgeven.' Plots voelt de toeschouwer zich (zonder enige informatie op zak) een mede-onderzoeker door juist niets te weten. Prachtig toch. Hoe minder we van justitie horen, hoe beter...

Te veel communiceren daarentegen wekt eveneens wrevel op of is koren op de molen voor mensen met minder goede bedoelingen. Het is balanceren op een slappe koord. Toppleiter en taalwonder Jef Vermassen die door de pers maar al te graag geconsulteerd wordt, hoeft ook niet steeds te rekenen op sympathie als hij een mening heeft over rechtszaken waarbij hij zelf geen betrokken partij is. Bart De Wever verschijnt ook te vaak in het nieuws, alsof hij belangrijker is dan premier Michel en zijn mening boven die van iedereen staat. Stilaan keert het zich al tegen hem.

Communicatie is meer dan praten of schrijven. Non-verbale communicatie (houding, mimiek, uiterlijk en kleding) bepaalt voor 93% de indruk die men van iemand krijgt. Een non-verbale boodschap heeft vijf maal zoveel impact als een verbale boodschap. Omdat communicatie zo complex is, nemen grote bedrijven per definitie een communicatieverantwoordelijke in dienst. Als Belgacom enkel (ondertussen ex-) CEO Didier Bellens aan het woord laat, is het niet verwonderlijk dat wij allen het imago van Belgacom als vrij arrogant gaan beschouwen. Een goede communicatieverantwoordelijke is bij machte een negatieve gebeurtenis op zijn minst te neutraliseren. Toch mag de communicatieverantwoordelijke het niet volledig overnemen van het topmanagement. Mensen krijgen dan al snel het gevoel dat de directie onvoldoende lef heeft om zichzelf te tonen.

Bij een ramp willen mensen het verhaal van de numero uno zien en horen.

Ik herinner me een overijverige en mediageile communicatiedame met een torenhoog ego die meer bekommerd was om waar en hoe ze in beeld wilde gebracht worden als ze geïnterviewd werd dan om de negatieve boodschap van collectief ontslag die ze moest brengen en de impact daarvan op de werknemers. Haar *5 minutes of fame* waren belangrijker dan de inhoud van de zaak. Dat soort communicatieverantwoordelijken kan men missen als de pest.

Als de directie het personeel minacht, moeten zij reageren

Het vreselijke nieuws van de directie van Delhaize vorige week kwam bij de werknemers aan als een mokerslag. Uit protest hebben sommigen besloten om spontane acties te voeren waardoor de deuren van verschillende winkels dicht bleven. Het voorbije weekend kreeg het personeel nóg een provocatie te verwerken vanwege de nieuwe CEO, Denis Knoops. Die sprak ongestoord zijn minachting uit over de werknemers die hun job en hun waardigheid trachten te verdedigen.

Als reactie tegen het dreigende sociale drama en de aanstootgevende houding van de directie wordt op 18/06 vanaf 12 uur een bijeenkomst gehouden aan de hoofdzetel van Delhaize. Daar is om 13 uur een Ondernemingsraad gepland.

Op 11 juni kondigde de directie van de groep Delhaize aan dat er in België 2500 banen moeten verdwijnen, 14 winkels gesloten zouden worden en nieuwe beperkingen aan de lonen en arbeidsvoorwaarden zouden worden opgelegd. Dit nieuws trof de werknemers frontaal... Uit protest tegen deze situatie vonden overal al diverse acties plaats. Afgelopen weekend ging de nieuwe CEO van Delhaize, Denis Knoops, openlijk in de aanval tegen die vakbondsacties. Een doorzichtige poging om verdeeldheid te zaaien onder het personeel door een onderscheid te maken tussen stakers en niet-stakenden. Alleen de laatste groep waren volgens de onaanvaardbare bewoordingen van de CEO 'echte Delhaiziens'. Betreft het hier ongelukkig gekozen woorden, een communicatieblunder of een weloverwogen standpunt?

Bron: [www.bbtck.org/Pages/Alsdirectiewerknemersminacht,moetenzijreageren\(persbericht\).aspx](http://www.bbtck.org/Pages/Alsdirectiewerknemersminacht,moetenzijreageren(persbericht).aspx), 17/06/2014

Het belang van een goede communicatie kan zelden overschat worden, zeker in tijden van tegenspoed. De aanhang van de Turkse premier Erdogan bereikte een nieuw dieptepunt nadat hij de mijnramp in Soma afdeed als een voetnoot. De Hasseltse burgemeester Hilde Claes daarentegen zag haar populariteit stijgen door haar inlevingsvermogen tijdens het drama van Pukkelpop.

1.2 Een positief imago opbouwen en behouden

Bestaande bedrijven dragen een imago met zich mee op basis van wat er zich in de geschiedenis van het bedrijf heeft afgespeeld. Ze moeten vooral investeren in het bestendigen van een positief imago of het omvormen van een negatief naar een positief imago. Startende bedrijven daarentegen hebben geen verleden en komen met een schone lei aan de start. Zij hebben nog alle mogelijkheden om een door henzelf gewenst imago te creëren.

1.2.1 Bestaande bedrijven

Bestaande bedrijven hebben door de jaren een imago opgebouwd waarvoor niet iedereen van de huidige personeelspopulatie verantwoordelijk is. Heeft het bedrijf een positief imago, dan surfen nieuwe medewerkers mee op deze positieve golf. In het omgekeerde geval moeten de medewerkers alle zeilen bijzetten om het tij te keren en de uitschuivers van het verleden waaraan ze zelf geen schuld hebben, recht te zetten. Allerminst een eenvoudige opdracht.

Het behouden van een positief imago is geen vanzelfsprekendheid. Het vereist dat alle disciplines in de organisatie voldoende sensitief zijn om signalen uit de buitenwereld op te vangen. Hoe wordt het bedrijfsimago gepercipieerd? Die informatie moet gebruikt worden om daar waar nodig bij te sturen.

Er zijn verschillende bronnen die een bedrijf kan gebruiken om het bedrijfsimago in kaart te brengen. Sommige zijn gratis en liggen zo voor het grijpen, andere vereisen wat meer inspanningen en zijn duurder. Zo zal het topmanagement de omzetcijfers in de gaten houden en mogelijke tendensen verklaren. De salesafdeling zal kwantitatieve en kwalitatieve systemen opzetten om op regelmatige tijdstippen klantenervaringen en -klachten te inventariseren en inhoudelijk te onderzoeken. De afdeling communicatie doorbladert de gespecialiseerde vakbladen en schuimt internetforums af om bedrijfsanalyses en productreviews op te volgen. De afdeling Human Resources rapporteert over het personeelsverloop, het aantal (sluimerende) conflicten en stakingsdreigingen.

Het bedrijfsimago mag niet enkel de zorg zijn van het management en de communicatie-afdeling.

Elke individuele medewerker is ambassadeur van zijn bedrijf en wat hij doet of zegt over het bedrijf is nooit vrijblijvend. Als de beveiligingsmensen van de Amerikaanse president Obama het te bont maken tijdens buitenlandse bezoeken, dan straalt dat negatief af op Obama zelf.

Een positief imago ontstaat door het bedrijf consequent positief in beeld te brengen.

Bedrijven die bewust, frequent en op een open manier in interactie treden met de buitenwereld, worden meestal beloond met een positief imago. Bedrijven met een negatief imago staan voor een grotere en meestal duurder uitdaging. Een negatief imago weer ombuigen vereist heel wat inspanningen, en aangezien verloren vertrouwen niet op enkele dagen weer hersteld is, kost dit heel wat tijd én geld.

Even een fixie fixen is fictie

In onze vrije tijd zijn mijn zoontje en ikzelf een racefiets uit de jaren 1970 aan het restaureren. We willen er een modern ogende fixie van maken, een fiets met slechts één versnelling, momenteel erg trendy. De meeste tijd gaat naar het opsmukken van het verweerde en licht beschadigde kader. Oude lak er afschuren, deukjes wegwerken met metaalplamuur, glad schuren, een grondlaag spuiten, opnieuw glad schuren en uiteindelijk spuiten in de definitieve kleur. Voor leken als wij is het een tijdrovende en precisieklus om van een oud frame weer een perfect exemplaar te maken. Eerst het slechte afwerpen en daarna gestaag het nieuwe opbouwen. De gelijkenis met een bedrijfsimago is treffend.

Een negatief imago kan een bedrijf decennia lang achtervolgen. Hoe lang hebben de Franse en Italiaanse wagens moeten opboksen tegen hun imago van roestbakken? 'Italiaanse en Franse wagens beginnen al te roesten in de folder', zei men vroeger. Vandaag geeft het Franse Renault 12 jaar garantie tegen carrosserieproblemen en hebben ze dat negatieve imago definitief van zich afgeschud.

Zoals iedereen weet, duurt het lang om een positief imago op te bouwen, maar kan een onverlaat in één minuut of met één enkele daad of woord een zorgvuldig opgebouwd imago compleet onderuithalen. De 'verdienstelijke' dokter Beaucourt kreeg bakken kritiek over zich heen nadat hij in 2009 aan 174 km/uur geflitst werd en daarmee zijn imago als voorvechter voor minder verkeersslachtoffers in de prak reed. Nu zoveel jaren en een boek later, heeft zijn imago nog steeds een onherstelbare deuk. De uit het niets gefotografeerde Belgische WK-babe Axelle werd wereldberoemd wegens haar leuke snoetje, maar nog voor het einde van het WK deed een andere foto met dode antilope haar al de das om. Zo snel gaat het 'from zero to hero en... from hero to zero'. Gaan we ooit nog iets van haar horen?

Heeft jouw bedrijf een niet al te best imago. Geen nood, er zijn enkele opties die beslist het overwegen waard zijn:

- Het maken van de juiste keuzes op basis van een goede visie, missie, strategie en waarden.
- Het consequent en langdurig handelen, zowel in woorden als daden op basis van de gemaakte keuzes.
- Je bedrijf laten overnemen door een gerenommeerd bedrijf om de smet van het oude merk af te werpen. Al is dat natuurlijk erg drastisch en gemakkelijker gezegd dan gedaan.

- Een partnership sluiten met een belangrijke marktspeler. Koffiemerken ontwikkelen samen met producenten van huishoudapparaten een eigen koffiemachine en eigen productlijnen.
- Een topsporter, een acteur of een andere bekende persoon in huis halen en heel nadrukkelijk weer aan de kant zetten wanneer hij/zij door de mand valt.
- Verander de naam van het bedrijf. Het werkt relatief snel (na 5 jaar herinneren nog maar weinig mensen zich de oorspronkelijke naam).

De bovenstaande voorbeelden zijn slechts een greep uit het assortiment aan juiste en slimme keuzes om een negatief imago om te buigen, maar ze zijn slechts duurzaam als er gewerkt wordt aan het veranderen van de organisatiecultuur. Een diepgewortelde gezonde organisatiecultuur met de juiste waarden leidt bijna automatisch tot een goed imago. Het wijzigen van een organisatiecultuur neemt meestal voor een middelgroot bedrijf met niet al te veel internationale vestigingen een drietal jaren in beslag. Als de CEO de cultuur van de NMBS wil veranderen, omcirkelt hij dit best de komende tien jaar in zijn agenda, hoorde ik onlangs iemand zeggen. Het voorschotelen van de stakingsfactuur aan de vakbonden lijkt me daarbij niet de goede weg te zijn. Het zal de vakbonden nog meer bewustmaken van hun impact en hun ego nog een extra boost geven.

VW zorgde voor nieuwe dynamiek en techniek

Na de val van de Muur en het verdwijnen van het IJzeren Gordijn in 1989 ging een nieuwe wereld open voor Skoda. Om geld in het laatje te krijgen, verkocht de eerste democratisch verkozen regering het staatsbedrijf aan Volkswagen. Dat zorgde voor een nieuwe dynamiek binnen het bedrijf én voor nieuwe modellen op straat – met excellente VW-technologie onder de motorkap. De beloftevolle Belgische designer **Dirk van Baeckel** kreeg de opdracht om een nieuwe *Octavia* en *Fabia* te ontwerpen op basis van bestaande VW-platformen. De gedaantewisseling was ingrijpend en zorgde ervoor dat Skoda zijn ‘goedkoop’ imago kwijt was en zijn aureool van betrouwbaarheid herwon. De markt reageerde enthousiast en de verkoop steeg spectaculair van 350.000 in 1996 tot ruim 920.000 in 2013. Skoda werd zo één van de snelst groeiende automerken in Europa – met de welwillende steun van Volkswagen én dankzij een uitgekiend en budgetvriendelijk modellengamma. Dat omvat intussen zeven modellen, van de citycar *Citigo* over de *Fabia*, *Roomster*, *Rapid*, *Octavia*, *Yeti* tot de *Superb*. Daarmee dekt Skoda zowat alle volumerijke marktsegmenten af, van de kleine stadsauto tot de ruime gezinswagen, inclusief een compacte SUV. Skoda profiteert van de knowhow en synergiemogelijkheden binnen de grote Volkswagen-groep, wat maakt dat omzeggens

alle moderne veiligheids- en rijhulpsystemen verkrijgbaar zijn – in de standaard-uitvoering of als optie. De *Octavia*, *Yeti* en *Superb* zijn zelfs leverbaar met vierwiel aandrijving wat meteen ook een verklaring is voor de sterke marktpositie van Skoda in enkele Alpenlanden.

Bron: www.knack.be/nieuws/auto/skoda-treedt-uit-de-schaduw-van-vw/article-opinion-492261.html, 28/10/2014

1.2.2 Startende bedrijven

Startende bedrijven hebben zoveel om handen dat ze vergeten dat ze vanaf dag 1 een imago aan het opbouwen zijn. Het eerste telefoontje dat een medewerker pleegt, de eerste mail die de secretaresse verstuurt, de eerste reclameadvertentie... ze dragen allemaal bij tot het imago van het bedrijf. Slechts weinig managers realiseren zich dat ze naast het managen van de dagelijkse operationele zaken voldoende tijd moeten uittrekken om het imago te managen. Voorkomen is beter dan genezen. Het is niet onverstandig dat ze hier vooraf goed over nadenken. Startende bedrijven kunnen zich door overheidsinstanties en werkgeversorganisaties laten bijstaan om deze processen te begeleiden.

Enkele algemene tips die niet uit het oog verloren mogen worden door startende en bestaande bedrijven:

- Bied niet alleen kwalitatieve producten aan, maar zet daarnaast ook een uitstekende (after-)service op poten.
- Reageer proactief op nieuwe gebeurtenissen in de markt.
- Investeer in sterk leiderschap.
- Toon maatschappelijke betrokkenheid.
- Verzorg het fysieke voorkomen van het bedrijf:
 - De staat van de gebouwen, werkruimtes, kantoren en tuin
 - Het type bedrijfswagens (groen of niet?)
 - De uitstraling van de website
 - De folders, documentatie en catalogi die worden verdeeld
 - De manier waarop telefoons en mails worden beantwoord

1.3 Verwaarloos het interne imago niet

Bij de bekommernis om het externe imago, verliezen bedrijven het interne imago weleens uit het oog. Deze twee vormen van imago mogen echter nooit los van elkaar gezien worden. Medewerkers hebben ook een bepaald beeld van

het bedrijf waar ze voor werken. Dit beeld of intern imago kan gelijklopend of verschillend zijn met het beeld of het imago dat in de buitenwereld heerst. Imago mag geen schone schijn zijn.

Bij voorkeur hebben medewerkers op alle niveaus een positief beeld van de organisatie en denkt de werkvloer ongeveer gelijkaardig over het bedrijf als de afdeling accounting, het topmanagement en de logistieke afdeling.

Het interne imago kan ook verschillend zijn over afdelingen heen. Op verschillende plaatsen in de organisatie zijn heel verschillende beelden geen uitzondering. De mensen van Research & Development kunnen heel erg opgetogen zijn over de vele nieuwe producten die in de pijplijn zitten, terwijl de mensen van Productie erg gefrustreerd zijn omdat ze niet in staat zijn deze nieuwe producten zonder fouten te produceren. De mensen van Sales kunnen hetzelfde ongenoegen ervaren omdat de *'time to market'* te groot is en ze klanten verliezen.

Een bepaalde afdeling kan volledig gebukt gaan onder het bewind van een afdelingshoofd, met hoge absenteïsme- en verloopcijfers tot gevolg, terwijl een aanpalende afdeling er samen op uittrekt, plezier maakt en de successen aan elkaar rijgt, dankzij de nieuwe wind van een jonge manager. Het gebeurt weleens dat een bedrijfsdirecteur meer sympathie heeft voor een bepaalde afdeling en deze medewerkers meer privileges gunt, waardoor deze een positiever beeld hebben dan de andere afdelingen die niet op dezelfde gunsten mogen rekenen.

Intern kunnen er verschillende beelden zijn, maar het interne beeld kan ook verschillen van dat van de buitenwereld. Als de directie naar de buitenwereld uitpakt met fantastische veiligheidscijfers, terwijl intern heel wat ongevalen onder de mat worden geschoven, dan ontstaat er een incongruentie tussen hoe mensen intern en extern over veiligheid in het bedrijf denken. Als er vroeg of laat dan toch een zeer ernstig ongeval gebeurt, waarvoor medewerkers allang hadden gewaarschuwd, maar het management steeds heeft verzaakt om de juiste voorzorgsmaatregelen te nemen, loopt men het risico dat het externe imago als een kaartenhuis in elkaar stort.

Op zich is het niet verwonderlijk dat het interne imago in de negatieve zin afwijkt van het externe imago. Elk bedrijf probeert zijn beste beentje voor te zetten naar de buitenwereld, terwijl de medewerkers dagelijks geconfronteerd worden met zaken die niet zo goed lopen. Niet zelden worden bij hoog bezoek enkel de wandelroutes en de bezochte afdelingen grondig onder handen genomen en blijven andere afdelingen onaangeroerd. Een bedrijf slaagde er ooit in

om de deuren enkel aan die kant te schilderen waar het belangrijke bezoek passeerde. Geen wonder dat er aan de niet geschilderde kant smalend werd gesproken over de aanpak van het bedrijf. Anderzijds moet dit intern gemor sterk gerelativeerd worden. Mensen klagen nu eenmaal graag van nature en hopen zo hun persoonlijke situatie onder de aandacht te brengen en wat gunsten in de wacht te slepen. De meeste medewerkers weten beslist dat het gras elders niet altijd groener is en spreken naar de buitenwereld veel positiever over het bedrijf waar ze hun dagelijks brood verdienen. Wiens brood men eet, diens woord men spreekt, althans aan de toog en onder vrienden.

1.4 Stellingen die je kunt gebruiken om je eigen organisatie of afdeling te beoordelen

Geef een score van 0-5 (zeer zwak – zeer goed)

	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
1	hoe mooi verzorgd en up-to-date de website is.	
2	hoe trots je bent op wat jullie doen en verwezenlijken.	
3	de uitstraling die de afdeling of het bedrijf heeft, zowel intern als extern.	
4	hoe medewerkers zich gedragen als ambassadeurs om het bedrijf of de afdeling in een positief daglicht te stellen.	
5	de klantentevredenheid over de aangeboden producten en dienstverlening.	
6	de mate waarin jullie als een referentie binnen de sector worden beschouwd.	
7	de aandacht (in termen van geld, tijd en middelen) die besteed wordt aan het creëren van een positief imago.	
8	wat anderen over jullie denken.	
9	het hebben van een eigen herkenbaar logo en/of een specifieke huisstijl.	
10	hoe actief jullie zijn in netwerken en op sociale netwerksites.	
11	verantwoordelijkheid ten opzichte van mens, milieu en maatschappij.	
12	de herkenbaarheid van het bedrijf of de afdeling.	
13	de tijd en energie die jullie steken in leveranciers, klanten, buurtbewoners...	

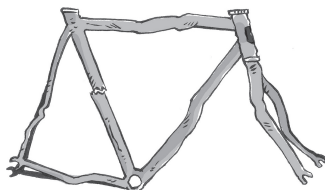
	Hoe scoort jouw afdeling of bedrijf op het vlak van...	Score
14	wat jullie weten over waarom sollicitanten voor jullie kiezen, of waarom ze het bedrijf verlaten.	
15	vragen of reacties die er binnenkomen via het algemene telefoonnummer of het e-mail adres info@...	
	SOM VAN DE INDIVIDUELE SCORES (SIS):	

Individuele score	Waardering	Percentage	Bikethroughniveau
0	Zeer zwak	0% – 19%	Niveau 1
1	Zwak	20% – 39%	Niveau 1
2	Eerder zwak	40% – 59%	Niveau 2
3	Eerder goed	60% – 79%	Niveau 2
4	Goed	80% – 89%	Niveau 3
5	Zeer goed	91% – 100%	Niveau 3

Eindresultaat =
(SIS/75x100) = %
Bikethroughniveau:

1.5 Mogelijke uitkomsten van de discussie/scores vertaald naar het Bikethrough Model

Niveau 1: Zwak/gedeukt imago



Intern en/of extern heeft deze organisatie te kampen met een minder positief of negatief imago, misschien zelfs een saai imago. De organisatie draagt een verleden met zich mee dat het maar moeilijk van zich kan afschudden. Mensen hebben niet echt vertrouwen in het bedrijf, de producten of diensten. Dit gebrek aan

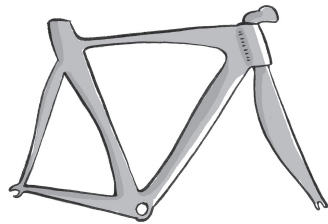
vertrouwen is merkbaar op diverse fronten en speelt duidelijk in het nadeel van deze organisatie. Het is erg moeilijk om mensen te overhalen om hier te komen werken. Er zijn diepgaande en langdurige acties nodig om het tij te keren.

Niveau 2: Strak/neutraal imago



Het imago is nog niet erg uitgesproken en het is niet duidelijk waar het bedrijf precies voor staat, of het imago is juist te strak, te rigide, misschien zelfs oubolig omdat er te zeer wordt vastgehouden aan traditionele waarden of recepten. Het imago is weinig uitnodigend en is niet echt een troef. Het wordt tijd dat men zich over dit thema gaat bezinnen en enkele acties op touw zet om het tij te keren. Mensen staan eerder onverschillig tegenover dit bedrijf en ook de reden waarom klanten hier willen zijn is niet echt duidelijk.

Niveau 3: Sterk/gestroomlijnd imago



Het bedrijf heeft een positief en modern imago waarop het zich ten allen tijde kan beroepen. Het imago geeft een extra duwtje in de rug bij alle acties die het bedrijf onderneemt. Het bedrijf moet er enkel over waken dat dit imago behouden blijft en lopende acties alle kansen geven. Mensen willen hier graag werken, klanten en leveranciers willen graag samenwerken met dit bedrijf. Het bedrijf wordt als één van de koplopers in de sector beschouwd.

1.6 Conclusie

Het imago van een bedrijf wordt in het Bikethrough Model voorgesteld als het frame van een fiets, omdat het frame in belangrijke mate de totale perceptie van

de fiets bepaalt. Bedrijven hebben de pijlers gedrag, uitstraling en communicatie waarop ze hun imago kunnen bouwen. Deze drie pijlers moeten voortdurend opgevolgd worden. Daarnaast mag het interne imago niet aan de aandacht ontsnappen. Het opbouwen van een reputatie is als het opbouwen van vertrouwen. Er is veel tijd en energie nodig om het te bereiken, terwijl slechts enkele (ongelukkige) fouten het imago gedurende lange tijd kunnen beschadigen. Het frame van een fiets is in hoofdzaak een driehoek en een driehoek is een zeer sterke constructie. In dit hoofdstuk werden hopelijk voldoende voorbeelden en tools opgesomd om een sterk bedrijfsimago op te bouwen.

[Dit boek is online te koop \(klik hier\)](#)



Het Bikethrough Model is een begrijpelijk en herkenbaar model om naar jouw bedrijf, organisatie of afdeling te kijken. Met de fiets als metafoor kan je op een eenvoudige manier je eigen organisatie analyseren en optimaliseren. Het model is een aanklacht tegen managementmodellen die dermate abstract en moeilijk zijn dat medewerkers zich niet aangesproken voelen en resultaten uitblijven of erg tijdelijk zijn.

In dit boek komen alle aspecten van bedrijfsmanagement aan bod. Het is een boek dat de controverse niet schuwt en waarin management en dagelijks leven in elkaar overvloeien. Geen dure theorieën maar inzichten op basis van ervaringen uit de praktijk, vaak grappig en af en toe overgoten met wat cynisme. Een boek dat door zijn eenvoud mensen overtuigt om het model beet te pakken en te gebruiken. Een boek dat je vastgrijpt en je niet meer loslaat tot je er helemaal doorheen bent gefietst.

Het Bikethrough Model is geschreven voor een breed publiek: mensen met een eigen zaak die op een snelle manier wat te weten willen komen over management. Maar ook leidinggevend en die met hun team aan de slag willen met een model dat mensen echt aanspreekt. Kortom, voor iedereen met een beetje interesse voor management, ongeacht studieniveau, die tot op heden op zijn honger bleef zitten.

Luc Duts

is bedrijfspsycholoog met meer dan 20 jaar ervaring in HR en HR-management, zowel bij nationale als internationale bedrijven (in de automobiel-, scheikunde- en logistieksector). Als fervent fietser kwam hij op het idee om de fiets als metafoor te gebruiken om bedrijfsprocessen te analyseren en te optimaliseren.



9 789462 922808