



‘Met lef meer impact’

Tekst Bureau Bax
Beeld Sanna Leupen

Omzetverlies doorde coronacrisis? Bij KOKAdvies in Amstelveen hebben ze daar geen last van. Eigenaar Marco Kok zegt dat dit komt door hun spannende, maar duidelijke keuze voor serviceabbonementen zeven jaar geleden. Ondernemen met lef loont, zo zegt hij. En ook Etienne van Oosten, directeur van trainings- en coachingsbedrijf United Talent, is ervan overtuigd dat bedrijven die in hun manieren van werken lef en discipline tonen, de beste resultaten boeken. “Teams waarin mensen elkaar en zichzelf verantwoordelijk durven houden, komen het verst.”

“Ons kantoor is in 1983 gestart door mijn vader. Ik ben er zelf in 1996 bij gekomen,” vertelt Marco Kok. “We werkten toen op provisiebasis. In 2004 is mijn vrouw Léonie mede-eigenaar geworden en zijn we op dezelfde voet verder gegaan. Totdat bekend werd dat in 2013 het provisieverbod van kracht ging. Wij zijn toen gaan nadenken over ons verdienmodel. En over de vraag ‘Wat voor kantoor willen wij zijn?’” Kok ging onderzoeken welke opties goed zouden passen. Twee dingen stonden daarbij voor hem als een paal boven water: “Klanten hebben financieel advies nodig, dat bleef onveranderd. En, het is voor veel klanten zinnig om hun financiële situatie van tijd tot tijd tegen het licht te houden. Dat wilden wij heel pro-actief voor ze doen.”

Grote hobbel

Hij kwam in contact met Christiaan Heijne van De Roos Van Renswouwe. Een financieel adviesbureau dat het Multi-safe model had geïmplementeerd in hun bedrijfsvoering. Een model waarbij klanten voor een laag basisbedrag een serviceabonnement nemen en bij het afsluiten van producten zijn er voor de adviseur inkomsten uit provisie. Het model sprak Kok aan. “We hebben Christiaan alles gevraagd over hoe het systeem bij hen werkte. Al onze twijfels op tafel gelegd. Levert het wel voldoende op? Willen klanten zich wel aan ons binden? Raken we zo geen mensen kwijt? Ze hadden heel goede ervaringen en konden onze zorgen wegnemen. We raakten ervan overtuigd dat dit ook voor ons een goed werkwijze zou zijn,” vertelt Kok.

Het bedrijf uit Amstelveen ging in mei 2013 over op het Multisafe model. "Onze slogan werd en is nog steeds 'Leef je leven met financiële rust'. Wij ontzorgen onze klanten. Daarvoor nemen ze een abonnement. We kijken met ze mee, houden hun verzekeringen in de gaten," zegt Kok. Het bedrijf is vrij rigoreus overgestapt. "We zijn al onze klanten gaan bellen om afspraken te maken en onze nieuwe werkwijze uit te leggen. Klanten die geen serviceabonnement wilden, hebben we begeleid naar andere kantoren en daar hebben we afscheid van genomen." Een hele stap, noemt Kok het. Maar toch, de klanten waren het probleem niet. De grootste hobbel lag bij de medewerkers zelf. "We hebben in het begin elke week sessies gehouden waarin iedereen zijn vragen en twijfels kwijt kon. Dan kwam er bijvoorbeeld een klant die een hypotheek wilde afsluiten, maar geen serviceabonnement wilde. Voor onze adviseur was het dan best lastig om zo'n klant naar een ander kantoor te wijzen. Het is toch omzet die je misloopt," vertelt Kok.

'Van klanten die geen serviceabonnement wilden, namen we afscheid'

Scherpe keuzes

Toch is die strakke lijn die ze hebben gevolgd volgens hem de sleutel tot het succes geweest. "We hebben 1600 abonnementen nu en jaarlijks maar 1 procent verloop. Klanten weten wat ze bij ons kunnen verwachten en zijn daar heel tevreden over. In 2018 hebben we in Amstelveen de publieksprijs 'Ondernemer van het jaar' gewonnen." Uiteindelijk levert het Kok dus positieve resultaten op. "Ik las dat veel adviseurs door de corona een omzetsdaling verwachten van 10 procent. Dat hebben wij niet. Wij zien zelfs een stijging van de omzet. Ik ben ervan overtuigd dat dit komt door de scherpe keuzes die we hebben gemaakt en de goede klantenbinding die daardoor is ontstaan."

Ook Etienne van Oosten, herkent dat ondernemers die lef en daarbij ook discipline tonen, de beste resultaten boeken. "Ga maar na, als je als team afspraken met elkaar hebt gemaakt, maar in de loop van het proces lopen dingen net even anders, mensen houden elkaar daar niet op de hoogte, maar zien wel van elkaar dat er niet gebeurt wat is afgesproken. Voor je het weet gaat ieder voor zijn eigen succesje en wordt het gewenste teamresultaat niet behaald," schetst Van Oosten. Samen met zijn collega's wordt hij vaak ingevlogen bij bedrijven wanneer de situatie dreigt te ontsporen. "Onze expertise ligt niet zozeer op strategisch gebied, maar meer op organisatorisch en leidinggevend vlak," verduidelijkt hij. Van Oosten schreef samen met Jeanette

Harmsen en Natasja de Groot zelfs een boek over zijn ervaringen Discipline en Lef, Hoe leiderschapsteams meer impact krijgen.

Elkaar aanspreken

Een van de belangrijkste dingen die Van Oosten zijn klanten voorhoudt, is dat wanneer collega's of medewerkers zich niet aan afspraken houden, ze elkaar daarop moeten aanspreken. Dat is niet altijd makkelijk, erkent hij. "Het legt een claim op iemands zelfvertrouwen. Er zijn allerlei redenen om niets te zeggen. Je wil geen

zeurpiet zijn, je moet nog samen door een deur kunnen, je hebt elkaar straks weer nodig. Daarom is het belangrijk dat iedereen het einddoel in gedachten houdt. Het gezamenlijke doel dat je wil bereiken. Als je vanuit die gedachte iemand aanspreekt, is dat iets anders dan wanneer je het op persoonlijke titel doet. Je kunt refereren aan de gemaakte afspraken." Sommige mensen zijn heel gestructureerd, anderen meer chaotisch. Sommigen denken heel strikt binnen de lijntjes, de ander is veel vrijer. Mensen zijn verschillend. Voor de een is het misschien makkelijker om zich aan

deadlines en afspraken te houden dan voor de ander. Maar die ander is misschien wel een creatieve geest die je in je team wil hebben. Hoe ga je daar mee om? "Je moet je afvragen wat het je oplevert en wat het je kost. Als je een geniaal iemand in je team hebt, fijn! Maar als hij of zij door zijn handelen alles en iedereen frustreert, is het dan nog steeds fijn? Als iemand vier of vijf andere mensen extra werk bezorgt door dingen ineens om te gooien of anders te doen, dan kost het veel meer dan dat het oplevert," legt Van Oosten uit. "Dus die discipline om je aan afspraken te houden, kost de een misschien meer moeite, maar dat wil niet zeggen dat voor hem of haar dan andere afspraken gelden. Een ander onderdeel van het werk gaat hem of haar misschien juist weer makkelijker af."

'Als mensen zich durven uitspreken ontstaat er lucht en vertrouwen'

Leren van fouten

Uiteindelijk gaat het er volgens Van Oosten om dat wanneer afspraken geschonden worden er een vertrouwensbreuk kan ontstaan. "Mensen hebben het gevoel dat ze niet meer op elkaar kunnen rekenen. En dan komt het gezamenlijke einddoel in gevaar. Mensen gaan verantwoordelijkheden afschuiven en er ontstaat soms zelfs een verziekte sfeer. En vertrouwen dat eenmaal weg is, krijg je heel moeilijk weer terug. Daarom moeten medewerkers en vooral ook leidinggevenden het lef hebben om zich uit te spreken."

Maar lef hebben behelst meer, zo vertelt Van Oosten. "Het gaat over verantwoordelijkheid nemen. Je uitspreken als je ergens iets hebt laten liggen. Het gaat om sorry zeggen en om te komen tot oplossingen. Jezelf kunnen confronteren met fouten en daarvan te leren." De ervaring van Van Oosten is dat als mensen zich uitspreken en tot oplossingen willen komen, er veel lucht ontstaat. En vertrouwen." Dus wanneer je als team een strategie hebt bepaald of de gezamenlijke doelen hebt vastgesteld, is het belangrijk om elkaar bij de les te houden.

Dat is precies wat ook Marco Kok ervoer nadat zijn bedrijf het Multisafe model had doorgevoerd. Het duurde best even voordat alle medewerkers de nieuwe manier van werken onder de knie hadden. "Het is een hele weg om dit in je DNA te krijgen," zegt Kok. Maar de afspraken waren helder en de medewerkers hielden elkaar scherp. "In het begin hadden we wekelijks sessies. Dat is nu niet meer nodig, maar nog altijd hebben we eens per maand een bijeenkomst waarin ieder zijn vragen en opmerkingen op tafel kan gooien. Dat werkt enorm goed."



'In een team moet je elkaar bij de les houden'