

HET FINANCIËELE DAGBLAD

Eigen Zaak

VRIJDAG 18 JUNI 2004

Eigen Zaak verschijnt dinsdag tot en met zaterdag onder redactie van Christine Lucassen en Frank Gersdorff. E-mail: eigenzaak@fd.nl

De psychologie van het uitblijvende succes

AMSTERDAM — Jan Alberdingk Thijm en Tanja Vlуг, de twee 'coördinerende' partners van headhuntersbureau Yess, hadden niet eerder een recessie in hun vak meegeemaakt. Ze kwamen bij het bureau in een periode van overvloed, en hadden nooit zelf naar opdrachten hoeven zoeken. Tot de terreuraanslagen van 11 september 2001. Ineens kwam er niets meer binnen.

De zeven partners van het bureau, waar 25 mensen werkten, spraken snel een tijdelijke werkverdeling af: drie legden zich toe op klantenwerving — een nieuw werktein — en de andere vier voerden de opdrachten uit. Ze bleven vasthouden aan hun formule: het zoeken van jonge managers voor topfuncties en ze lieten zich niet meeslepen in de prijsenslag van concurrenten die op 'no cure no pay'-basis werkten. Maar eind 2002 kwamen ze tot de conclusie dat dit fysiek niet was vol te houden. Ondanks de overuren en het uitstellen van vakantie bleven ze nog maar net uit de rode cijfers.

Op dat moment kwam Alberdingk Thijm in contact met Joost Wouters, een voormalige klant die net een praktijk voor het oppeppen van stagnerende ondernemingen was begonnen.

'We waren helemaal niet van plan om geld aan zoiets uit te geven', zegt Alberdingk Thijm. 'Maar na zijn presentatie waren de meesten van ons enthousiast.'

In het Zeeuwse vakantiehuisje van een van de partners trok het aangeslagen gezelschap zich twee dagen terug met hun nieuwe coach Wouters. Die loodste de firmanten door het van oorsprong Amerikaanse coachingsprogramma 'Best Year Yet'. De evidente bedoeling was om van 2003 het beste jaar ooit te maken.

Wouters begon de headhunters hun recente successen te laten opschrijven. Toen de teksten waren verzameld, gooiden de coach alles weg. 'Dat verbaasde ons nogal', zegt Tanja Vlуг. 'We hadden verwacht dat hij er diep op in zou gaan, maar hij wijdde er geen woord meer aan. Op de terugweg in de auto, na die eerste dag, zei-

Headhuntersbureau Yess trok een mentale coach aan die de firma door de recessie loodste. De partners leerden hun teleurstellingen te vergeten en zich vast te bijten in een schijnbaar onmogelijke doelstelling, die toch haalbaar bleek.

» Jan Fred van Wijnen



Jan Alberdingk Thijm en Tanja Vlug, headhuntersbureau Yess: 'Stoppen met discussiëren en een keuze maken'

FOTO: JEROEN OERLEMAN

den we tegen elkaar dat dit wel een beetje oppervlakkig was.'

Op de successen volgden de tegenvallers. 'Ik schreef op dat ik erg teleurgesteld was dat we niet als een eenheid hadden gereageerd op de slechte situatie', zegt Alberdingk Thijm. 'Ik was teleurgesteld in de markt', zegt Vlug.

De teleurstellingen ondergingen hetzelfde lot: niet meer op terug-

komen.

Tijdens de tweedaagse snelkookcursus leerden de headhunters om hun gedeukte zelfbeeld te herstellen. Door de aanval van goedkope concurrenten en internetsites waren ze gaan denken dat hun talenten en hun marktonderzoek geen 'toegevoegde waarde' hadden. 'We waren in de ban van het idee dat niemand voor ons werk

wilde betalen', zegt Alberdingk Thijm, 'want overall schenen we te duur. Ongemerkt was dat onze acquisitie gaan beïnvloeden. Je gaat naar een potentiële klant in de veronderstelling dat het toch niet lukt en door die verkramptheid krijg je ook geen creatieve invallen meer.'

Na de analyse kwam de therapie. De firmanten moesten al hun doel-

stellingen voor het nieuwe jaar op gele stickers schrijven en op een bord plakken. Op de allersimpelste manier werden vervolgens de definitieve doelen gekozen: door de headhunters rode plakkerij te geven, die ze op de belangrijkste doelstellingen moesten plakken. Het grootste aantal gaf de doorslag.

'Dat was tegennatuurlijk', zegt Alberdingk Thijm. 'Wij deden altijd

Stappenplan

► Successen op een rij zetten, er even van genieten en er daarna niet meer over praten

► Teleurstellingen formuleren en vergeten

► Analyseren welke vastgeroeste denkbeelden verhinderen dat je tot iets nieuws komt

► Nieuwe doelstellingen voor het komende jaar formuleren

uitgebreide analyses, en maakten dan een weloverwogen keuze. Maar nu moesten we stoppen met discussiëren en gewoon op ons gevoel een keuze maken.'

Als hoofddoel werd de jaarwinst vastgesteld. En dat doel was niet bescheiden: minimaal de winst die in het topjaar 2001 werd behaald.

Elke maand kwamen de partners bij elkaar, onder leiding van Wouters, om de vorderingen te bespreken. 'Geen discussie', zegt Alberdingk Thijm, 'alleen vaststellen: zitten we op schema of niet.'

Er werd flink bezuinigd in administratieve kosten en zwaar geïnvesteerd in professionele researchers. Daardoor konden de headhunters zich beter concentreren op hun echte werk. Ook de doelstelling voor het aantal nieuwe opdrachten per week werd verscherpt, wat volgens Tanja Vlug een echte 'teamspirit' kweekte.

Uiteindelijk gebeurde het wonder: de financiële doelstelling werd gehaald. De partners zijn nu zo tevreden dat de coach ook dit jaar weer is gehuurd.

'Het programma gaf inzicht in de psychologie van het uitblijvende succes', zegt Alberdingk Thijm. 'Sommigen raakten verlamd, anderen bleven achter de verkeerde dingen aanjagen. In een crisis ga je eerder kapot door interne spanningen dan door de marktsituatie.'

wijnen@fd.nl