

AFAS *software*

inspireert beter ondernemen

BIJLAGENDOCUMENT



STUDENT

Linda Brummelhuis [522986]
Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software

5 FEBRUARI 2018

STUDENT

Linda Brummelhuis
Studentnummer: 522986

ONDERWIJSINSTELLING

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software
Philipsstraat 9
3833 LC Leusden

EERSTE LEZER

Ilse Hoek

TWEEDE LEZER

Mark Molewijk

BEDRIJFSCOACH

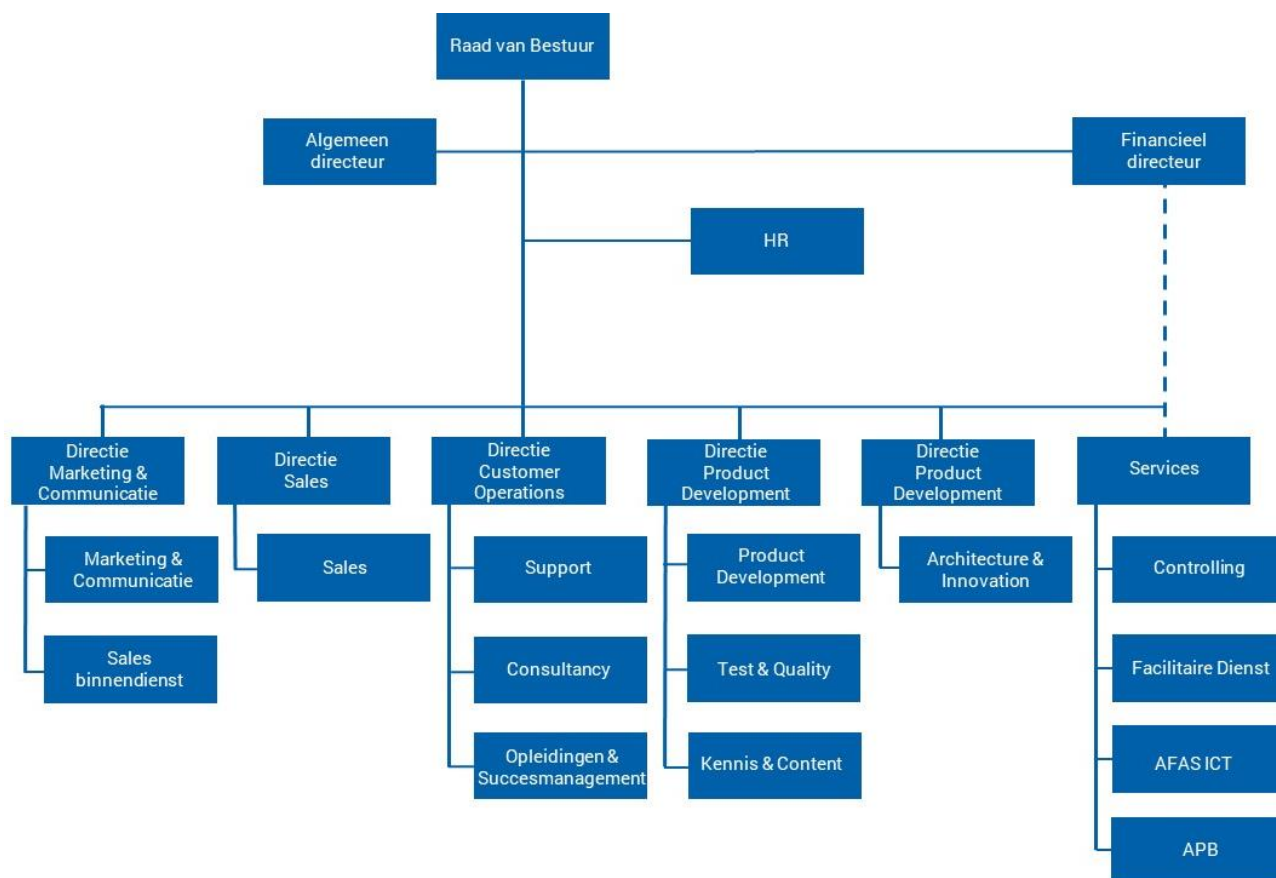
Rik ten Wolde
Marketingmanager Klanten

AFAS software
inspireert beter ondernemen

INHOUDSOPGAVE

BIJLAGE A: ORGANIGRAM AFAS SOFTWARE	4
BIJLAGE B: AFAS CULTUURKOMPAS.....	5
BIJLAGE C: INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN BIJ AFAS	6
BIJLAGE D: AANKONDIGING ENQUÊTE	8
BIJLAGE E: VRAGENLIJST ONLINE ENQUÊTE	9
BIJLAGE F: VRAGENLIJSTEN DIEPTE-INTERVIEW.....	17
1. VRAGENLIJST MEDEWERKERS STRATEGISCH NIVEAU	17
2. VRAGENLIJST MEDEWERKERS TACTISCH NIVEAU	19
3. VRAGENLIJST MEDEWERKERS OPERATIONEEL NIVEAU	21
BIJLAGE G: KRUISTABELLEN ONDERZOEKSRAPPORT	23
1. KENNIS	23
2. HOUDING	27
3. GEDRAG	28
BIJLAGE H: GETRANSCIBEERDE DIEPTE-INTERVIEWS	31
1. MEDEWERKERS STRATEGISCH NIVEAU	31
2. MEDEWERKERS TACTISCH NIVEAU	46
3. MEDEWERKERS OPERATIONEEL NIVEAU	72
BIJLAGE I: ALGEMENE GEGEVENS ONLINE ENQUÊTE	101

BIJLAGE A: ORGANIGRAM AFAS SOFTWARE



BIJLAGE B: AFAS CULTUURKOMPAS

In deze bijlage is het AFAS Cultuurkompas terug te vinden die is ontstaan naar aanleiding van onderzoek naar de cultuur binnen AFAS.



VERTROUWEN

Vertrouwen is een belangrijke kernwaarde voor AFAS. Vertrouwen is een belangrijk fundament voor een succesvol bedrijf met betrokken medewerkers. Transparantie is de manier bij AFAS hoe vertrouwen gekenmerkt wordt. Iedere medewerker kunnen inzien in hoeverre collega's van hun eigen of een andere afdeling hun target al hebben behaald of dat die collega nog aan de bak moet. Ook zijn er bij AFAS weinig regels vastgelegd. Er wordt van medewerkers verwacht dat zij beslissingen maken met hun gezonde verstand.

GEK

Bij AFAS is niets te gek. Dat de CEO zich verkleedt op het AFAS-uitje of een consultant dat tijdens kantoordag op een doedelzak speelt kijkt bij AFAS niemand gek van op. Bij AFAS heerst een duidelijke cultuur dat alles mag en niets te gek is.

FAMILIE

Veel collega's kennen elkaar binnen AFAS en zijn persoonlijk betrokken. Collega's die naar elkaars bruiloften gaan of bij elkaar op kraambezoek, bij AFAS is dit niet raar. Ben je voor een lange tijd ziek dan kun je er rekening mee houden dat er een hele lading aan wenskaarten binnenkomt van collega's. AFAS is trots op alle medewerkers en het feit dat AFAS een familiebedrijf is!

DOEN

Eerst doen, dan denken. Dat is hoe AFAS in elkaar steekt. Bij AFAS wordt een goed idee liever meteen uitgevoerd dan dat er eerst een vergadering aan vooraf moet gaan. Door het te doen kom je er snel achter of het een goed idee was of niet.

BIJLAGE C: INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN BIJ AFAS

In onderstaand overzicht worden de interne communicatiemiddelen van AFAS omschreven.

SKYPE VOOR BEDRIJVEN

Skype voor bedrijven is het middel dat bij AFAS wordt gebruikt om snel een collega een berichtje te sturen zonder dat de mailbox van collega's overstroomt. Alle AFAS collega's staan automatisch in de contactenlijst, waardoor je geen contactgegevens collega's op hoeft te zoeken. Je kan snel zien of een collega aanwezig is, bezet is, afwezig is of niet ingelogd is op zijn of haar computer. Als je iemand snel iets wil vragen, maar niet de kans wil lopen dat hij of zij niet op haar werkplek zit? Dan kun je snel kijken op 'Skype voor bedrijven' of de persoon online is op Skype. Wanneer een collega 10 minuten inactief is op zijn of haar computer verandert de Skype status naar bezet met het aantal minuten dat de persoon afwezig is. Het gebruik van Skype voor bedrijven wordt gewaardeerd, om zo de mailbox van collega's zo leeg mogelijk te houden.

AFAS INSITE

Dit is het intranet van AFAS. Op InSite kunnen medewerkers het laatste nieuws zien, de 'Taken' die de medewerker nog moet uitvoeren en 'Signalen' die belangrijk zijn voor de functie waarin hij of zij zit. Onder 'Signalen' vallen ook meldingen van de verjaardag van de partner, ouders en kinderen van een collega in jouw team. Zo vergeet je nooit om een collega te feliciteren. Ook wordt er op InSite weergegeven wanneer een AFAS collega jarig is, kun je je lunch bestellen via het broodjesbestelsysteem en kun je bij de cockpits van de verschillende afdelingen. Jezelf ziekmelden, declaraties indienen en loonstroken bekijken doen AFAS medewerkers ook via InSite.

WIE IS WIE?

De 'Wie is wie?' functie is het smoelenboek van AFAS. De 'Wie is wie?' functie kan zowel op InSite, als op de AFAS Pocket app worden geraadpleegd. Met de 'Wie is wie?' is het gemakkelijk om de contactgegevens van een collega op te zoeken. Ook de adresgegevens van een collega zijn hier te vinden. Het is dus gemakkelijk om een kaartje te sturen wanneer een collega langdurig ziek is, een zoon of dochter heeft gekregen of wanneer een dierbare is overleden.

HAPPY HOUR

Iedere vrijdagmiddag begint vanaf 16:30 uur het 'Happy Hour' in de ontvangstruimte. Tijdens deze borrel wordt verwacht dat medewerkers aanwezig zijn. Om 17.00 uur pakt een medewerker het moment om tijdens het Happy Hour te spreken. Wat hier wordt verteld kan variëren van een belangrijke mededeling tot een leuke gebeurtenis die een medewerker heeft meegemaakt die week. Vervolgens gaat het borrelen verder met lekkere hapjes.

MAIL

Een ander communicatiemiddel dat veel wordt gebruikt is de bekende mail. De contactenlijst in de mailbox is al gevuld met alle collega's. Ook is het mogelijk om mails te versturen naar hele teams.

INTRODUCTIE NIEUWE MEDEWERKERS

Twee keer per jaar worden afzonderlijke sessies georganiseerd met alle directeurs van AFAS, de oprichters en overige medewerkers die een speciale functie hebben binnen AFAS. De duur van de sessies variëren van één uur tot drie uur. In die sessies vertellen de medewerkers over hun functie binnen AFAS. Op deze manier krijgen nieuwe medewerkers veel informatie over collega's, functies en de afdelingen.

AFAS UITJE

Ieder jaar wordt het 'AFAS-uitje' georganiseerd. AFAS gaat ervan uit dat je als medewerker aanwezig bent. Partners van medewerkers zijn ook uitgenodigd. Bij het AFAS-uitje hoort ook een overnachting. De afgelopen jaren waren de thema's 'Back2Basic (2017), Hvar Kroatië (2016) en Hollands Glorie (2015).

TEAMUITJE

Ieder team krijgt budget om één keer in het jaar op teamuitje te gaan. Het afgelopen jaar heeft AFAS samengewerkt met stichting Present. Ieder team gaat met stichting present voor mensen die hier niet de middelen of capaciteit voor hebben iets opknappen.

NARROWCASTING

In het pand zijn verschillende informatieschermen te vinden waarop verjaardagen van collega's worden gedeeld, nieuwsberichten, berichten van mensen die de betreffende dag een sollicitatie hebben bij AFAS, maar ook evenementen die komen.

AFAS INSTAGRAMACCOUNT

Deze is tot de interne communicatiemiddelen benoemd, omdat als thema 'De week van...' is geïntroduceerd. Iedere week is een andere medewerker de 'beheerder' van dit account. Zo kunnen alle medewerkers die @afassoftware volgt op Instagram zien hoe de week van een collega eruit ziet.

CULTUURCAFÉ

Aan het begin van iedere maand wordt op vrijdagmiddag het 'Cultuurcafé' georganiseerd in het Da Vinci Theater in het kantoorpand in Leusden. Het cultuurcafé begint om 16.00 uur en duurt vaak tot ongeveer 17.30 uur. Tijdens het cultuurcafé worden er verschillende thema's belicht. Er wordt lief en leed gedeeld, de CEO (Bas) vertelt de 'AFAS Goed/Slecht Nieuwsshow' en de financiële directeur deelt de maandcijfers. Bovenstaande onderdelen komen ieder café terug. Ook is er altijd een deel vrijgehouden voor een afdeling die een update geeft over de stand van zaken. Diezelfde dag worden alle verjaardagen van medewerkers gevierd met een gebakje.

OVERIGE EVENEMENTEN

AFAS organiseert verschillende evenementen voor medewerkers waar ook partners en zelfs kinderen worden uitgenodigd. Zo wordt bijvoorbeeld sinterklaas gevierd bij AFAS waar medewerkers met het hele gezin naar toe kunnen.

INTERNE TRAININGEN

AFAS faciliteert verschillende interne trainingen. Zo worden leidinggevenden jaarlijks getraind op de vaardigheden die zij moeten hebben als leidinggevende. Daarnaast worden nieuwe medewerkers getraind in het communiceren met klanten, worden consultants getraind en worden salesmedewerkers getraind. Ook heeft iedere divisie binnen AFAS jaarlijkse inspiratiedagen waarin de laatste ontwikkelingen op het vakgebied worden gedeeld en plannen worden gemaakt voor de komende periode.

BIJLAGE D: AANKONDIGING ENQUÊTE INSITE

Hieronder een PrintScreen met het bericht dat op InSite is geplaatst om medewerkers op te roepen om de enquête in te vullen.

Nieuws

Gepubliceerd	Document	Type
21-11-2017 17:42	Anton Tanghe	HR Voorsteldocument
21-11-2017 15:39	Hoe 'Inspireert Beter Ondernemen' ben jij?	Nieuwsbericht InSite
21-11-2017 13:50	Na 10 jaar AFAS...	Nieuwsbericht InSite
21-11-2017 12:52	Martine Adelerhof	HR Voorsteldocument
20-11-2017 16:54	Vijf redenen waarom dashboards onmisbaar zijn voor je bedrijf	Nieuwsbericht-be

Hoe 'Inspireert Beter Ondernemen' ben jij?

Auteur: Linda Brummelhuis

Publicatiedatum: 21 november 2017 15:39

Inspireert Beter Ondernemen zie je overal bij AFAS, maar in hoeverre is dit bij jou terug te vinden? Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de mate waarin jij als AFAS-collega in staat wordt gesteld om Inspireert Beter Ondernemen uit te dragen. Om ervoor te zorgen dat uiteindelijk nog meer klanten AFAS fan worden, hebben AFAS en ik jouw mening hard nodig!

De resultaten die voortkomen uit dit onderzoek geven ons een beeld hoe *Inspireert Beter Ondernemen* leeft onder de medewerkers en wat AFAS er aan kan doen om klanten nog succesvoller te maken. Het is belangrijk om te weten dat het in dit onderzoek gaat over de missie *Inspireert Beter Ondernemen* en niet over de website www.inspireertbeterondernemen.nl.

In totaal kost het invullen van de enquête maar 5 minuten, dus waar wacht je nog op?

[Ga naar de enquête](#)

De enquête kan anoniem worden ingevuld. In theorie zou ik, als ik een beetje mijn best doe, kunnen herleiden wat een individuele medewerker heeft geantwoord. In dit onderzoek zijn deze individuele antwoorden niet relevant, dus deze zal ik niet op dit niveau analyseren. De algemene informatie dient als basis om de resultaten goed te kunnen analyseren en uiteindelijk tot een goed advies te kunnen komen.

Zou je, in verband met de voortgang van mijn onderzoek, de enquête deze week kunnen invullen?

Heb je vragen of opmerkingen over het onderzoek? Stuur me gerust een berichtje via Skype of een mail naar linda.brummelhuis@afas.nl.

Alvast bedankt,
Linda Brummelhuis
Afstudeerstagiaire Communicatie

LET OP Dit onderzoek geldt alleen voor collega's in Nederland.

Acties

[Gelezen](#)

Ter herinnering is er een nieuw nieuwsbericht op InSite gekomen en er is een banner geplaatst op het AFAS InSite, zie hieronder:

AFAS software
inspireert beter ondernemen

Welkom Jeroen de Beer

Zoeken

[Home](#) [Mijn InSite](#) [Cijfers](#) [CRM](#) [Projecten](#) [Dossier & Documenten](#) [Afdelingen](#) [Directie](#) [Academy](#) [Foundation](#)

27

Agenda
Welke afspraken heb je en evenementen zijn er vandaag?

Mijn werkpagina
Ga direct naar de InSite pagina met jouw persoonlijke weergaves.

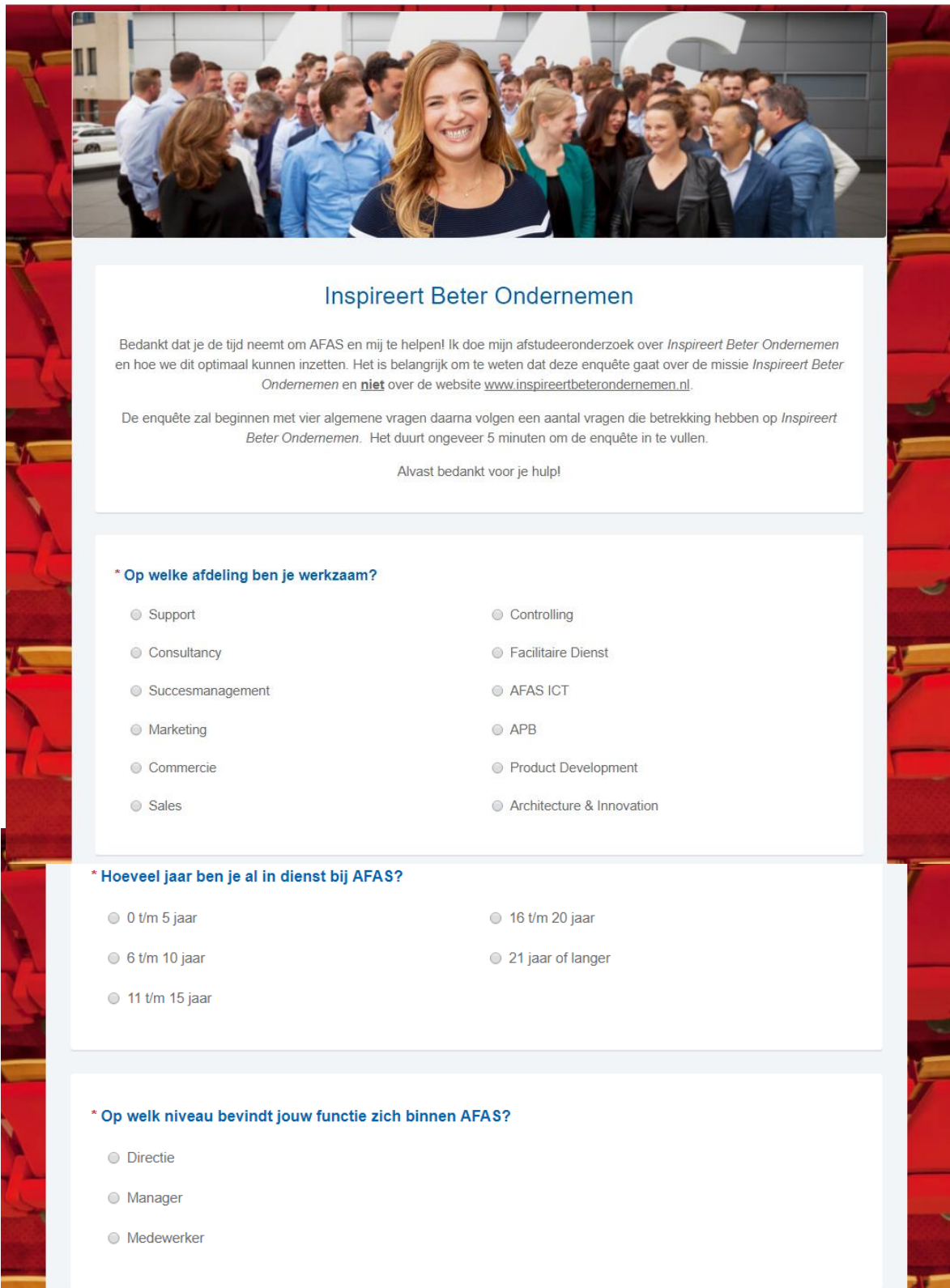
Wie is wie
Een onbekend gezicht gezien in de gang? Check de Wie is wie!

Procentje beter
Heb je AFAS een procentje beter gemaakt? Stuur hem hier in.

BIJLAGE E: VRAGENLIJST ONLINE ENQUÊTE

Hieronder PrintScreens die gemaakt zijn van de online enquête zoals deze is gevraagd aan de respondenten.

*De PrintScreens waar een blauwe afbeeldingsrand omheen zit wordt niet weergegeven aan iedereen



Inspireert Beter Ondernemen

Bedankt dat je de tijd neemt om AFAS en mij te helpen! Ik doe mijn afstudeeronderzoek over *Inspireert Beter Ondernemen* en hoe we dit optimaal kunnen inzetten. Het is belangrijk om te weten dat deze enquête gaat over de missie *Inspireert Beter Ondernemen* en **niet** over de website www.inspireertbeterondernemen.nl.

De enquête zal beginnen met vier algemene vragen daarna volgen een aantal vragen die betrekking hebben op *Inspireert Beter Ondernemen*. Het duurt ongeveer 5 minuten om de enquête in te vullen.

Alvast bedankt voor je hulp!

*** Op welke afdeling ben je werkzaam?**

- ☐ Support
- ☐ Consultancy
- ☐ Succesmanagement
- ☐ Marketing
- ☐ Commercie
- ☐ Sales
- ☐ Controlling
- ☐ Facilitaire Dienst
- ☐ AFAS ICT
- ☐ APB
- ☐ Product Development
- ☐ Architecture & Innovation

*** Hoeveel jaar ben je al in dienst bij AFAS?**

- ☐ 0 t/m 5 jaar
- ☐ 6 t/m 10 jaar
- ☐ 11 t/m 15 jaar
- ☐ 16 t/m 20 jaar
- ☐ 21 jaar of langer

*** Op welk niveau bevindt jouw functie zich binnen AFAS?**

- ☐ Directie
- ☐ Manager
- ☐ Medewerker

*** Op welk niveau bevindt jouw functie zich binnen AFAS?**

☐ Directie

☐ Manager

☐ Medewerker

*** Vindt jouw werk voornamelijk plaats op kantoor in Leusden of bij de klant?**

☐ Voornamelijk op kantoor in Leusden ☐ Voornamelijk bij de klant

[Volgende »](#) 13% volledig [Pauzeren](#)

Dit waren de algemene vragen al. Nog maar 4 minuten en je bent alweer klaar met het invullen van de enquête!

*** Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met *Inspireert Beter Ondernemen* wordt bedoeld?**

☐ Ja ☐ Nee

[Terug](#) [Volgende »](#) 16% volledig [Pauzeren](#)

Wanneer respondenten hebben geantwoord met 'Ja', wordt de volgende vraag getoond:

Formuleer hieronder zo bondig mogelijk hoe je *Inspireert Beter Ondernemen* zou uitleggen aan een klant.

Maximaal 2.000 tekens.

[Terug](#) [Volgende »](#) 19% volledig [Pauzeren](#)

Stellingen

In de enquête staan een aantal stellingen. Deze gaan over je kennis, houding en gedrag ten aanzien van *Inspireert Beter Ondernemen*.

Kennis

De volgende stellingen gaan over jouw kennis ten aanzien van *Inspireert Beter Ondernemen*.

*** Ik beschik over voldoende kennis van *Inspireert Beter Ondernemen***

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Ik weet waar ik informatie over *Inspireert Beter Ondernemen* kan vinden.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop *Inspireert Beter Ondernemen* door medewerkers uitgedragen moet worden.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

Terug
Volgende »

29% volledig

Wanneer respondenten op de stelling “Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop *Inspireert Beter Ondernemen* door medewerkers uitgedragen moet worden.” hebben geantwoord met ‘Mee eens’ of ‘Helemaal mee eens’, wordt de volgende vraag getoond:

Op welke manier vind je dat AFAS meer aandacht moet geven aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Maximaal 2.000 tekens.

Terug
Volgende »

32% volledig

[Pauzeren](#)

Houding

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw houding ten aanzien van *Inspireert Beter Ondernemen*.

* Ik begrijp de gedachte achter *Inspireert Beter Ondernemen*.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

* Ik kan me vinden in de gedachte achter *Inspireert Beter Ondernemen*.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

* Ik voel me betrokken bij *Inspireert Beter Ondernemen*.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

* Ik vind dat ik anderen kan inspireren met mijn werk.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

* Ik vind mijn collega's inspirerend.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

* Ik vind AFAS een inspirerende organisatie.

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

[Terug](#)

[Volgende »](#)

[Pauzeren](#)

52% volledig

Gedrag

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw gedrag ten aanzien van *Inspireert Beter Ondernemen*.

*** In mijn dagelijkse werkzaamheden is *Inspireert Beter Ondernemen* van belang.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

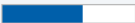
*** Ik vind dat ik een voorbeeld ben wanneer het gaat om het uitstralen van *Inspireert Beter Ondernemen*.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Ik zou *Inspireert Beter Ondernemen* (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

[Terug](#)
[Volgende »](#)

 61% volledig

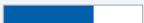
[Pauzeren](#)

Wanneer respondenten op de stelling “Ik zou *Inspireert Beter Ondernemen* (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe” hebben geantwoord met ‘Mee eens’ of ‘Helemaal mee eens’, wordt de volgende vraag getoond:

Wat is de reden dat je *Inspireert Beter Ondernemen* op dit nog niet optimaal toepast tijdens je dagelijkse werkzaamheden?

Maximaal 2.000 tekens.

[Terug](#)
[Volgende »](#)

 65% volledig

[Pauzeren](#)

* Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken in hoeverre jij beschikt over kennis die nodig is om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen.

1 10

* Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken in hoeverre je gemotiveerd bent om *Inspireert Beter Ondernemen* door te voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden.

1 10

* Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken of je voldoende tijd hebt om *Inspireert Beter Ondernemen* door te voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden.

1 10

* Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken in hoeverre AFAS jou voldoende middelen geeft om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen.

1 10

Terug Volgende »

77% volledig

Wanneer respondenten de stelling “Geef een cijfer tussen 1 en 10 om uit te drukken in hoeverre AFAS jou voldoende middelen geeft om *Inspireert Beter ondernemen* uit te dragen” een cijfer lager dan een 6 hebben gegeven wordt de volgende vraag getoond:

Wat heb je nodig van AFAS waardoor jij *Inspireert Beter Ondernemen* beter kunt uitdragen in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Maximaal 2.000 tekens.

Terug Volgende »

81% volledig

De volgende pagina wordt getoond wanneer respondenten op de vraag: “Op welk niveau bevindt jouw functie zich?” ‘Manager’ of ‘Leidinggevende’ hebben geantwoord.

Leidinggeven

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw leidinggevende.

*** Mijn leidinggevende stimuleert mij om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan *Inspireert Beter Ondernemen*.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Mijn leidinggevende geeft mij het goede voorbeeld.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

Terug

Volgende »

90% volledig

[Pauzeren](#)

De volgende pagina wordt getoond wanneer respondenten op de vraag: “Op welk niveau bevindt jouw functie zich?” ‘Manager’ of ‘Directie’ hebben geantwoord.

Leidinggeven

De volgende stellingen hebben betrekking op jouw manier van leidinggeven.

*** Ik probeer medewerkers te stimuleren om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

*** Ik probeer een voorbeeld te zijn voor medewerkers.**

-- Helemaal mee oneens	- Mee oneens	+ Mee eens	++ Helemaal mee eens
---------------------------	-----------------	---------------	-------------------------

Terug

Volgende »

97% volledig

[Pauzeren](#)



Dit was de laatste vraag van de enquête. Hartelijk dank voor jouw tijd. Heb je nog vragen en/of opmerkingen dan kun je deze hieronder achterlaten.

Opmerkingen/vragen

Terug

Voltooien

100% volledig



Je antwoorden zijn geregistreerd!

Bedankt dat je de tijd genomen hebt om deze enquête in te vullen. Jouw antwoorden zijn zeer waardevol voor ons.

Heb jij nog verdere input en/of feedback op deze enquête? Neem dan contact met me op via linda.brummelhuis@afas.nl

BIJLAGE F: VRAGENLIJSTEN DIEPTE-INTERVIEW

1. VRAGENLIJST MEDEWERKERS STRATEGISCH NIVEAU

KENNIS

Hoe belangrijk vind jij het dat AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* weten te vertalen naar gedrag in de dagelijkse werkzaamheden?

Denk je dat AFAS er op dit moment genoeg aan doet om de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen* te laten leven onder de medewerkers?

- Hoe zou dit beter kunnen?

Wat zijn volgens jou de belangrijkste communicatiemiddelen om de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen* intern onder de aandacht te brengen?

HOUDING

Hoe betrokken ben jij als directielid met *Inspireert Beter ondernemen*?

Welke positieve punten van de strategie zou jij noemen als je het hebt over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Welke negatieve punten van de strategie zou jij noemen als je het hebt over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Hoe draagt onze organisatiecultuur bij aan het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* onder medewerkers?

- Is de organisatiecultuur bevorderlijk?

Vind je dat je anderen inspireert met jouw werk?

- Hoe komt dit tot uiting?
- Heeft dit te maken met de functie die je bekleedt binnen AFAS?
- Vind je dat dit onderdeel moet zijn van je functie?

GEDRAG

Ben je zelf bewust bezig met het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Denk jij dat collega's jou zien als voorbeeld in het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Noem een voorbeeld.

Wat zou volgens jou een perfecte uitwerking zijn van een klant van *Inspireert Beter Ondernemen*. Het gaat hierbij niet om de naam van de klant en niet eens om de precieze praktijk, maar wel het onderliggende van *Inspireert Beter Ondernemen*

Wat is volgens jou een voorbeeld van een collega die *Inspireert Beter Ondernemen* goed heeft toegepast?

In hoeverre merk je een verschil tussen het uitdragen van *Inspireert Beter Ondernemen* tussen medewerkers die werkzaam zijn in de binnen- of buitendienst?

Over welke capaciteiten moeten medewerkers beschikken om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?

LEIDERSCHAP

Hoe zou jij je leiderschapsstijl omschrijven?

Ben je als leider eerder taakgericht of eerder relatiegericht?

Ben je als leider eerder sturend of ondersteunend gericht?

Welke invloed oefen je als directie uit op de cultuur van AFAS?

Hoe belangrijk vind jij het dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* uitdragen?

Beloon je medewerkers die *Inspireert Beter Ondernemen* goed uitdragen op dit moment?

In hoeverre stimuleer jij medewerkers om *Inspireert Beter Ondernemen* meer uit te dragen in de dagelijkse werkzaamheden?

- Op welke manier doe jij dit, kun je een voorbeeld noemen?

In hoeverre laat je medewerkers vrij om hun werkzaamheden uit te voeren?

- Zijn er punten waarop je medewerkers meer stuurt (bijv. bij indiensttreding)?

EMPLOYEE JOURNEY

Denk je dat er voldoende aandacht aan *Inspireert Beter Ondernemen* wordt gegeven op het moment dat een nieuwe medewerker in dienst komt bij AFAS?

2. VRAGENLIJST MEDEWERKERS TACTISCH NIVEAU

KENNIS

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Denk jij dat je voldoende weet over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Wat vind je van de interne communicatiemiddelen die AFAS op dit moment gebruikt?

- Mis je nog een communicatiemiddel?

Hoe zou jij informatie over *Inspireert Beter Ondernemen* willen ontvangen?

Hoe belangrijk vind jij het dat nieuwe medewerkers worden opgeleid met de gedachte achter *Inspireert Beter Ondernemen*?

HOUDING

Wat vind jij van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Kun jij positieve punten noemen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Zijn er volgens jou ook negatieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Kun je voorbeelden noemen?

Voel jij je betrokken met *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Hoe komt het dat jij wel/ niet betrokken bent met *Inspireert Beter Ondernemen*?
- Wat denk jij dat AFAS zou moeten doen zodat jij je meer betrokken voelt met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Vind jij dat *Inspireert Beter Ondernemen* bij het AFAS DNA hoort?

Zie jij jezelf als inspirerend in jouw dagelijkse werkzaamheden?

- In hoeverre vind je jezelf als persoon inspirerend?
- Hangt de mate waarin je jezelf inspirerend voelt samen met de functie die je bekleedt binnen AFAS?

Hoe draagt de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bij aan het uitstralen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

GEDRAG

Ben je zelf bewust bezig met het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Probeer jij andere collega's te inspireren?

Denk jij dat collega's jou zien als voorbeeld in het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Noem een voorbeeld.

Zou je *Inspireert Beter Ondernemen* nog verder door kunnen voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden dan je op dit moment doet?

- Licht toe waarom je *Inspireert Beter Ondernemen* nog niet optimaal doorvoert.

Hoe stimuleer jij jouw collega's om *Inspireert Beter Ondernemen* meer uit te dragen in de dagelijkse werkzaamheden?

Beloon je medewerkers die *Inspireert Beter Ondernemen* goed uitdragen op dit moment?

Hoe zouden we er volgens jou voor kunnen zorgen dat *Inspireert Beter Ondernemen* meer gaat leven onder medewerkers?

LEIDERSCHAP

Hoe zou jij je leiderschapsstijl omschrijven?

Ben je als leider eerder taakgericht of eerder relatiegericht?

Ben je als leider eerder sturend of ondersteunend gericht?

Welke invloed oefen je als leidinggevende uit op de cultuur van AFAS?

In hoeverre vind jij het belangrijk dat jouw medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden?

- Hoe stimuleer jij collega's om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen?

In hoeverre laat je medewerkers vrij om hun werkzaamheden uit te voeren?

- Zijn er punten waarop je medewerkers meer stuurt (bijv. bij indiensttreding)?

EMPLOYEE JOURNEY

Hoe wordt dat er voldoende aandacht wordt besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw carrière bij AFAS?

- In welke fase (indiensttreding of later) van jouw carrière bij AFAS zou er (meer) aandacht gegeven moeten worden aan *Inspireert Beter Ondernemen*?
 - In hoeverre wordt er nu aandacht besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* gedurende een loopbaan bij AFAS?
 - Op welk(e) moment(en) zou er meer informatie over *Inspireert Beter Ondernemen* naar voren moeten komen?

3. VRAGENLIJST MEDEWERKERS OPERATIONEEL NIVEAU

KENNIS

Denk jij dat je voldoende weet over *Inspireert Beter Ondernemen* om dit in je dagelijkse werkzaamheden toe te passen?

Hoe ben jij geïnformeerd over *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Speelt jouw leidinggevende hier een rol in?

Hoe zou jij geïnformeerd willen worden over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Wat vind je van de interne communicatiemiddelen die AFAS op dit moment inzet?

- Is er nog een andere manier waarop je in contact wil blijven met jouw collega's?
- Via welke communicatiemiddelen of op welke manier zou jij met *Inspireert Beter Ondernemen* verbonden willen blijven?

Zou je het fijn vinden om voorbeelden van collega's te krijgen over het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in de dagelijkse werkzaamheden?

HOUDING

Kun jij positieve punten noemen van de strategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Zijn er volgens jou ook negatieve punten aan de strategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Hoe betrokken ben jij met *Inspireert Beter Ondernemen*?

- Hoe komt het dat jij wel/ niet betrokken bent met *Inspireert Beter Ondernemen*?
- Wat denk jij dat AFAS zou moeten doen zodat jij je meer betrokken voelt met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Is het voor jouw functie van belang dat jij *Inspireert Beter Ondernemen* uitstraalt?

- Kun je dit uitleggen?

Vind jij dat *Inspireert Beter Ondernemen* bij het AFAS DNA hoort?

Zie jij jezelf als inspirerend in jouw dagelijkse werkzaamheden?

- In hoeverre ben je zelf als persoon inspirerend?
- Hangt de mate waarin je jezelf inspirerend voelt samen met de functie die je bekleedt binnen AFAS?

Hoe draagt de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bij aan het uitstralen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

GEDRAG

Ben je zelf bewust bezig met het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Hoe belangrijk vind jij het dat je *Inspireert Beter Ondernemen* toepast in jouw dagelijkse werkzaamheden?

- Waarom vind jij dit wel/ niet belangrijk?

Hoe vind jij dat je *Inspireert Beter Ondernemen* toepast in jouw werkzaamheden?

- Vind je zelf dat je dit voldoende doet op dit moment (voorbeeld)?
- Waarom op dit moment nog niet voldoende?

Met welke factoren heeft het te maken dat jij *Inspireert Beter Ondernemen* wel of niet doorvoert in jouw dagelijkse werkzaamheden?

- Hoe zit het met tijd?
- Hoe zit het met de middelen die AFAS aanbiedt?
- Heeft dit te maken met de mate waarin je beschikt over voldoende kennis en capaciteit?

Over welke capaciteiten moet jij beschikken om *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw dagelijkse werkzaamheden toe te kunnen passen?

LEIDINGGEVEN

Hoe zou jij de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende omschrijven?

Is jouw leidinggevende eerder taakgericht of eerder relatiegericht?

Is jouw leidinggevende eerder sturend of ondersteunend gericht?

Hoe word jij door jouw leidinggevende gestimuleerd om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen?

- Kun je een voorbeeld noemen?
- Hoe zou jij gestimuleerd willen worden?

Zou je *Inspireert Beter Ondernemen* beter/ meer doorvoeren in jouw dagelijkse werkzaamheden als je hiervoor beloond wordt door jouw leidinggevende?

EMPLOYEE JOURNEY

Hoeveel aandacht is er besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* gedurende jouw tijd bij AFAS?

- Hoeveel aandacht is er besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* toen jij in dienst kwam?
- Hoeveel aandacht is er besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* tijdens jouw tijd hier?
- Zijn er momenten geweest tijdens de periode dat je bij AFAS werkt dat je meer informatie had willen krijgen over *Inspireert Beter Ondernemen*?
 - Wanneer waren deze momenten en waarom?

BIJLAGE G: KRUISTABELLEN ONDERZOEKSRAPPORT

1. KENNIS

KRUISTABEL 1: Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld x binnendienst/ buitendienst

Vindt jouw werk voornamelijk plaats op kantoor in Leusden of bij de klant? * Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met Inspireert Beter Ondernemen wordt bedoeld?				
		Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met Inspireert Beter Ondernemen wordt bedoeld?		Total
		Ja	Nee	
Binnendienst/ buitendienst	Voornamelijk op kantoor in Leusden	148	32	180
	Voornamelijk bij de klant	89	7	96
Total		237	39	276

KRUISTABEL 2: Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met IBO wordt bedoeld x afdeling

Afdeling * Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met Inspireert Beter Ondernemen wordt bedoeld?				
		Zou je aan een klant kunnen uitleggen wat er met Inspireert Beter Ondernemen wordt bedoeld?		Total
		Ja	Nee	
Afdeling	Support	39	6	45
	Consultancy	66	5	71
	Succesmanagement	6	0	6
	Marketing	12	0	12
	Commercie	7	0	7
	Sales	21	2	23
	Controlling	5	1	6
	Facilitaire Dienst	2	0	2
	AFAS ICT	6	1	7
	APB	4	0	4
	Product Development	46	11	57
	Architecture & Innovation	23	13	36
	Total	237	39	276

KRUISTABEL 3: Ik beschik over voldoende kennis van IBO x binnendienst/buitendienst

Vindt jouw werk voornamelijk plaats op kantoor in Leusden of bij de klant? * Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen						
		Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Werkzaam in de binnen- of buitendienst?	Binnendienst	1	31	86	16	134
	Buitendienst	1	13	54	7	75
Total		2	44	140	23	209

KRUISTABEL 4: Ik beschik over voldoende kennis van IBO x aantal dienstjaren

Hoeveel jaar ben je al in dienst bij AFAS? * Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen						
		Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Aantal dienstjaren	0 t/m 5 jaar	0	23	69	5	97
	6 t/m 10 jaar	2	7	25	10	44
	11 t/m 15 jaar	0	10	22	5	37
	16 t/m 20 jaar	0	2	16	2	20
	21 jaar of langer	0	2	8	1	11
Total		2	44	140	23	209

KRUISTABEL 5: Ik beschik over voldoende kennis van IBO x functieniveau

Op welk niveau bevindt jouw functie zich binnen AFAS? * Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen						
Crosstabulation						
		Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Functieniveau	Directie	0	0	1	2	3
	Manager	0	4	12	6	22
	Medewerker	2	40	127	15	184
Total		2	44	140	23	209

KRUISTABEL 6: Ik beschik over voldoende kennis van IBO x managersfunctie per afdeling

			Ik beschik over voldoende kennis van Inspireert Beter Ondernemen			
			Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
AFDELING EN FUNCTIENIVEAU	Support	Manager	0	1	4	0
	Consultancy	Manager	0	1	2	0
	Succesmanagement	Manager	0	0	0	1
	Marketing	Manager	0	0	1	2
	Commercie	Manager	0	0	0	0
	Sales	Manager	0	0	1	1
	Controlling	Manager	0	0	1	0
	Facilitaire Dienst	Manager	0	0	0	0
	AFAS ICT	Manager	0	0	1	0
	APB	Manager	0	0	1	0
	Product Development	Manager	0	2	1	1
	Architecture & Innovation	Manager	0	0	0	1

KRUISTABEL 7: Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop IBO door medewerkers uitgedragen moet worden x afdeling

Afdeling * Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop Inspireert Beter Ondernemen door medewerkers uitgedragen moet worden

		Ik vind dat AFAS meer aandacht moet besteden aan de manier waarop Inspireert Beter Ondernemen door medewerkers uitgedrag				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	0	12	18	2	32
	Consultancy	0	18	30	8	56
	Succesmanagement	0	2	2	1	5
	Marketing	1	2	7	2	12
	Commercie	0	1	1	2	4
	Sales	0	7	9	1	17
	Controlling	1	2	3	0	6
	Facilitaire Dienst	0	1	1	0	2
	AFAS ICT	0	1	2	0	3
	APB	0	0	3	0	3
	Product Development	0	24	14	1	39
	Architecture & Innovation	3	14	13	0	30
	Total	5	84	103	17	209

KRUISTABEL 8: Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan IBO x afdeling

Op welke afdeling ben je werkzaam? * Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan Inspireert Beter Ondernemen.

		Mijn leidinggevende geeft voldoende aandacht aan IBO.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	0	9	16	3	28
	Consultancy	0	20	25	6	51
	Succesmanagement	0	0	2	3	5
	Marketing	0	0	5	6	11
	Commercie	0	0	3	1	4
	Sales	0	9	7	0	16
	Controlling	0	2	1	1	4
	Facilitaire Dienst	0	1	0	0	1
	AFAS ICT	0	0	1	1	2
	APB	0	1	2	0	3
	Product Development	3	16	12	5	36
	Architecture & Innovation	2	5	19	0	26
	Total	5	63	93	26	187

2. HOUDING

KRUISTABEL 9: Ik voel me betrokken bij IBO x afdeling

Afdeling * Ik voel me betrokken bij Inspireert Beter Ondernemen.						
		Ik voel me betrokken bij Inspireert Beter Ondernemen.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	1	6	13	8	28
	Consultancy	1	17	23	13	54
	Succesmanagement	0	1	3	1	5
	Marketing	0	0	5	7	12
	Commercie	0	2	2	0	4
	Sales	0	6	7	3	16
	Controlling	0	2	3	0	5
	Facilitaire Dienst	0	1	0	0	1
	AFAS ICT	0	0	2	0	2
	APB	0	1	2	0	3
	Product Development	0	14	13	12	39
	Architecture & Innovation	1	11	13	3	28
	Total	3	61	86	47	197

KRUISTABEL 10: Ik voel me betrokken bij IBO x aantal dienstjaren

Hoeveel jaar ben je al in dienst bij AFAS? * Ik voel me betrokken bij Inspireert Beter Ondernemen.						
		Ik voel me betrokken bij Inspireert Beter Ondernemen.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Dienstjaren	0 t/m 5 jaar	2	22	47	18	89
	6 t/m 10 jaar	1	13	14	13	41
	11 t/m 15 jaar	0	12	16	8	36
	16 t/m 20 jaar	0	11	7	2	20
	21 jaar of langer	0	3	2	6	11
Total		3	61	86	47	197

3. GEDRAG

KRUISTABEL 11: In mijn dagelijkse werkzaamheden is IBO van belang x functieniveau

Op welk niveau bevindt jouw functie zich binnen AFAS? * In mijn dagelijkse werkzaamheden is Inspireert Beter Ondernemen van belang.						
		In mijn dagelijkse werkzaamheden is Inspireert Beter Ondernemen van belang.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Functieniveau	Directie	0	0	1	2	3
	Manager	0	2	14	5	21
	Medewerker	7	38	90	36	171
Total		7	40	105	43	195

KRUISTABEL 12: In mijn dagelijkse werkzaamheden is IBO van belang x afdeling

Op welke afdeling ben je werkzaam? * In mijn dagelijkse werkzaamheden is Inspireert Beter Ondernemen van belang.						
		In mijn dagelijkse werkzaamheden is Inspireert Beter Ondernemen van belang.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	0	9	15	4	28
	Consultancy	0	2	34	17	53
	Succesmanagement	0	0	2	3	5
	Marketing	0	0	4	8	12
	Commercie	0	0	4	0	4
	Sales	0	4	7	5	16
	Controlling	0	1	4	0	5
	Facilitaire Dienst	0	0	1	0	1
	AFAS ICT	0	0	1	1	2
	APB	0	0	3	0	3
	Product Development	2	15	18	4	39
	A&I	5	9	12	1	27
	Total	7	40	105	43	195

KRUISTABEL 13: Ik zou IBO (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe x afdeling

Afdeling * Ik zou Inspireert Beter Ondernemen (nog) meer kunnen toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden dan ik op dit moment doe						
		Ik zou IBO meer kunnen toepassen in mijn werkzaamheden dan ik op dit moment doe				Total
		Helemaal mee on-eens	Mee on-eens	Mee eens	Helemaal mee eens	
AFDELING	Support	0	4	22	2	28
	Consultancy	1	6	33	13	53
	Succesmanagement	0	0	4	1	5
	Marketing	1	6	3	2	12
	Commercie	0	0	3	1	4
	Sales	0	7	9	0	16
	Controlling	0	3	2	0	5
	Facilitaire Dienst	0	0	1	0	1
	AFAS ICT	0	0	0	2	2
	APB	0	1	0	2	3
	Product Development	3	14	18	4	39
	Architecture & Innovation	3	19	5	0	27
	Total		8	60	100	27

KRUISTABEL 14: Ik probeer medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen x afdeling

Op welke afdeling ben je werkzaam? * Ik probeer medewerkers te stimuleren om Inspireert Beter Ondernemen toe te passen.					
		Ik probeer medewerkers te stimuleren om Inspireert Beter Ondernemen toe te passen.			Total
		Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	0	3	1	4
	Consultancy	1	2	1	4
	Succesmanagement	0	1	0	1
	Marketing	1	1	2	4
	Sales	1	1	0	2
	Controlling	0	1	0	1
	AFAS ICT	0	1	0	1
	APB	0	1	0	1
	Product Development	2	3	0	5
	Architecture & Innovation	0	1	0	1
Total		5	15	4	24

KRUISTABEL 15: Mijn leidinggevende stimuleert mij om IBO uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden x afdeling

Op welke afdeling ben je werkzaam? * Mijn leidinggevende stimuleert mij om Inspireert Beter Ondernemen uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden.						
		Mijn leidinggevende stimuleert mij om Inspireert Beter Ondernemen uit te dragen in mijn dagelijkse werkzaamheden.				Total
		Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	
Afdeling	Support	0	7	19	2	28
	Consultancy	1	16	27	7	51
	Succesmanagement	0	0	2	3	5
	Marketing	0	0	6	5	11
	Commercie	0	0	3	1	4
	Sales	0	8	7	1	16
	Controlling	0	1	2	1	4
	Facilitaire Dienst	0	1	0	0	1
	AFAS ICT	0	0	2	0	2
	APB	0	0	2	1	3
	Product Development	2	16	14	4	36
	Architecture & Innovation	2	12	10	2	26
	Total	5	61	94	27	187

BIJLAGE H: GETRANSCRIBEERDE DIEPTE-INTERVIEWS

1. MEDEWERKERS STRATEGISCH NIVEAU

Respondent 1:
Functie: Directeur
In dienst sinds: 1987

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou als jij het zou omschrijven?

Nou kijk, het is een visie voor het product dat je in de markt zet en inspireren dat is mensen meenemen in je drive, in je enthousiasme, in je visie, en misschien ook wel in je succes. Wij hebben natuurlijk een heel mooi product, maar met ons product kun je registreren, maar ook inspireren. En registreren dat is iets heel statisch, dat moet je doen, dat is een fiscale vastlegging, dat is een wet en regelgeving. Maar je kunt ook met dashboarding mensen laten zien wat hun prestaties zijn geweest. Waar liggen nou de kansen? Waar liggen de leerpunten? Waar kun je innovatie door gaan voeren? Een mooi voorbeeld is, als ik een consultant heb. En een consultant moet bij mij op dit moment 193 dagen per jaar factureren zijn en hij is er 163, dan heb ik een middel om te inspireren van ja wat is er nu aan de hand, kan ik er mee helpen om die andere dertig dagen ook factureren te maken. Waar ligt dat dan aan? Meten is weten zou je er ook aan kunnen koppelen. Wat ga je dan krijgen: van alles wat je vastlegt in Profit, als je dat overall kijkt in een heel bedrijf, dan kun je ondernemingen, organisaties inspireren om beter te gaan ondernemen. Dat is wel onze visie. Neem bijvoorbeeld het omgaan met je verlof: als je er als organisatie ervoor zorgt dat al je mensen hun verlof op gaan nemen, dan krijgen die mensen rust, als die mensen rust hebben worden ze niet ziek, als ze niet ziek worden dan heb je een laag ziekteverzuim. Dus door verlof op te nemen stimuleer en inspireer je een gezondere medewerkerspopulatie.

Op welke manieren stimuleer je de medewerkers onder jou om klanten te inspireren?

Dat zijn zo veel manieren. Kijk, ik kan niet 200 medewerkers individueel benaderen, dus dat gaat ook via de teammanagers. Maar op vrijdagochtend van 08.00 tot 09.00 uur doe ik dat bij Support op de kantoor dag en voor de consultants ben ik daar ook indirect wel weer mee bezig. Ik denk dat de medewerkers het wel weten, maar niet dat iedereen het zo voelt. Dat is natuurlijk heel moeilijk. Bij mij zit het er heel diep in. Dat komt misschien deels omdat ik toch wel een soort van ondernemer binnen AFAS ben. Ik ben minder bezig met de kleine details, dat is niet mijn ding. Ik ben meer bedrijven laten zien waar ze nou mee bezig zijn. Ik kan heel goed processen ontdekken en zien bij klanten en dan aangeven van joh wat is nou de meerwaarde van zo'n proces en waarom doe je dat dan zo? En dat is dan een beetje mijn boerenverstand wat ik dan gebruik. Dus ik inspireer mijn mensen op de momenten dat ik het kan, we hebben inspiratiedagen, maar het hoeft niet altijd te zijn dat ik dat doe, maar het kan ook zijn dat de mensen dat zelf doen.

In hoeverre stimuleer jij mensen om dat te doen?

Ja, 24/7

Wat zijn volgens jou positieve punten aan de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou de positieve punten vind ik dat je klanten natuurlijk nieuwsgierig maakt. Ja IBO? Wat inspireer je dan? En het mooie is dat we hier succesbeheer hebben opgezet. Ik denk dat succesbeheer een heel goed voorbeeld is van IBO. Want wat doen we? Dat is eigenlijk toch wel door mij gekomen, dat ik op een gegeven moment wel bij grote klanten kwam en dat ik dan in de auto terug zat en dat ik dacht jeetje die klanten gebruiken 20% van ons product, maar ze passen het niet eens toe. Ze hebben het als een kassasysteem van in- en uitgaven. Dat was dan ook de reden dat we tegen elkaar zeiden van is het niet goed als we AFAS specialisten/ beheerders krijgen die hier worden opgeleid en specialisten worden die het AFAS DNA meekrijgen. Wat zie je dan? Ik had bijvoorbeeld mensen van de KNVB die zeiden: ik wil wel alles over het product leren, maar die inspiratiesessies hoef ik niet. Toen zijn ze weggegaan naar twee maanden toen het was afgelopen en toen zeiden ze juist dat die inspiratiesessies juist het belangrijkste voor ze waren, die gaven zo veel nieuwe inzichten dat ze daar mee aan de slag

gingen. Die inspiratiesessies werden gegeven door AFAS medewerkers, door mij, door Bas, door Piet. Iedereen kan het op zijn manier vertellen. En er is ook zo veel te vertellen. Ik kom net van een sessie terug met vijftig leidinggevendenden uit de zorg. Het grappige is dat ik dan in een zaal in Bunnik zit en dan worden er vragen gesteld en dan vertel ik dat wij van gij zult naar wij moogt gaat van 13.000 woorden naar 3.000 woorden gaan en van tekst naar plaatje gaan. Dan inspireer je anders denken, anders inspireren, anders doen, anders met je medewerkers omgaan.

Zijn er volgens jou ook negatieve punten?

Je moet natuurlijk oppassen dat het woordje niet een afvalputje gaat worden. Kijk de hele wereld innoveert, inspireert. Het zijn allemaal van die woorden he, inspireren, innoveren, meerwaarde, je kunt er natuurlijk talloze woorden aan losmaken maar je moet oppassen dat het geen grabbelbak wordt. Je moet wel heel erg gefundeerd aan de slag gaan. Het moet concreet zijn anders wordt het een groot grijs geheel en dat je daarbij denkt van ja wat zegt iemand nou.

In hoeverre vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* tot het AFAS DNA hoort?

Ja 100%. Ik vind dat als je naar onze eigen organisatie kijkt dat we onze eigen legacy uit het bedrijf halen. Kijk hoe Bas en Britt HR op de kaart zetten. Dat vind ik een prachtig voorbeeld. Dat komt dan op je pad, dan neem je afscheid van iemand. Dat werkt niet meer. En dan komt er een dame die er met alle ziel en zaligheid in gaat en die zegt ook ik hou niet van administreren, maar van inspireren. Hoe leuk is dat dan? En we maken er weer iets van. Als ik hier ook kijk naar de mensen op de Academy, heel jong zelfs, al klanten inspireren, weet hoe je incidenten moet vastleggen, weten hoe je een dashboard moet bouwen en interpreteren terwijl je nog maar een paar maanden in dienst bent. Dan ben je op alle vlakken met inspireren bezig en hoe mooi is dat? En daar zie je ook de effecten van.

In hoeverre wordt er aandacht besteed aan het inspireren van klanten wanneer nieuwe medewerkers in dienst komen?

Daar wordt wel aandacht aan besteed, maar je moet je goed realiseren dat wanneer jij voor het eerst in een auto zit, tijdens je eerste rijles, moet je schakelen, moet je gas intrappen, moet je remmen, moet je in de spiegels kijken. En dat zie je bij nieuwe medewerkers ook. Je moet oppassen dat je je niet vergaloppeerd in het begin. En ik probeer altijd middels een stukje doseren, dat kun je tweeledig oppakken: het doseren van het temperen, het oppakken, maar ook het doseren in het overbrengen probeer ik die mensen groot te maken. Maar dat heeft ook gewoon een jaar of twee jaar nodig. Dat is niet zo van vandaag of morgen. Je hebt die voorbeelden he. Mensen gaan rondjes maken door het pand, ze doen de Disney Tour en dat is voor hun soms al heel heftig. Het boeien en binden van klanten. Kijk als ik een verhaal vertel, joh ik ben hier zo doorwinterd. Mij kun je bijna blind in mijn slaap er iets over zeggen en dan roep ik nog wat en misschien klopt het dan ook nog. Hier zijn mensen die moeten er echt bij nadenken en je ziet wel echt dat mensen het leuk vinden. En echt waar wanneer je iets doet wat je heel leuk vindt kun je ook vaak inspireren.

In hoeverre stimuleer je medewerkers om te inspireren?

Permanent. Dit doe ik door mensen er echt bij te betrekken. Ik geef zelf sessies hier op kantoor en dan vraag ik aan mensen of ze erbij willen zijn.

Wat is een voorbeeld van een klant die door IBO verder is gekomen?

Ik denk als je een ziekenhuis pakt, bijvoorbeeld het ziekenhuis in Dordrecht. Dat is wel echt een ziekenhuis die er verder mee gekomen is. En ja toch blijven de meesten toch wel steken hoor. Echt bedrijven die het goed voor elkaar hebben. De meeste bedrijven waar ik kom denk ik toch echt nog wel van tja.. Het is leuk, maar van mij krijg je toch nog een vier of een vijf qua uitwerking. Daar zijn we nu met de succesmanagers mee bezig. Die succesmanagers gaan naar organisaties toe om bedrijven beter en succesvoller te maken. Klanten gebruiken vaak maar een heel klein stukje en die willen dan vaak via allerlei deeloplossingen ergens komen of het gewoon niet uitvoeren. Mensen zitten heel vaak vast aan het restrictieve proces binnen de organisatie.

Ik kan me voorstellen dat een organisatie geen zin meer heeft om geïnspireerd te worden wanneer dit al drie keer is gebeurd, hoe kijk jij daar tegenaan?

Ik denk dat het in de kracht van de herhaling zit. Daar moet je nooit mee stoppen, want als je dat doet dan kun je het bedrijf opgeven. Als je niet tot de laatste dag van jouw carrière aan het inspireren bent dan moet je nu stoppen bij AFAS. En dat geldt ook voor mensen, dat geldt ook voor mij. Dat geldt voor iedereen. Een krachtig leider, en dat komt niet omdat iemand hard praat, maar een krachtig leider moet op een hele evenwichtige manier afdwingen dat het een geolied proces is en dat de mensen het leuk vinden om daarnaar te luisteren. Ik kan nog steeds als ik bij klanten ben binden en boeien.

Wat zijn volgens jou de capaciteiten die AFAS medewerkers moeten hebben?

Allereerst een gezond boeren verstand. En ik denk toch ook wel een groot empathisch vermogen. Ik denk toch wel dat als ik hier zit en heel formeel antwoord geef dan is het gesprek snel dood. Dan is het heel feitelijk en zit je als het ware een soort telefoonboek te lezen. Dus ik vind enthousiasme, lol, passie, en begrijpen in wat je zegt en daar schort het soms nog wel aan. Ik merk dat er soms echt wel mensen rondlopen die geen kont snapt van wat ze zeggen, de grootste valkuil is dat je heel snel de specialist gaat uithangen. We hadden het net even over je studie, als je de specialist gaat uithangen dan ga je steeds verder van je doel vandaan terwijl dat het belangrijkste is. Waar gebeurt het meeste? Bij de doeners in de wereld. De mensen die het gewoon maar doen. Dus een gezond boerenverstand is nodig, maar aan de andere kant is natuurlijk doorzettingsvermogen, passie, maar ook het lef hebben om gewoon op zo'n podium te staan. En soms ook hele simpele dingen zeggen. Ik kreeg afgelopen week een mailtje van een prospect die net langs was geweest en een collega vroeg of ik tijd had om even aan te schuiven bij het gesprek, dus dat deed ik. Toen kreeg ik later een mailtje van die prospect om me persoonlijk te bedanken. Toen heb ik gezegd stel je zou geen klant worden, weet één ding: de deur blijft voor jou open. Wij willen bedrijven in Nederland een stukje mooier maken. Snap je? Als organisatie kun je ook zeggen nee je moet klant worden bij ons en wanneer ga je beslissen om de offerte te ondertekenen. Nee, dat is inspireren. Inspireren is eigenlijk onbezorgd.

Hoe denk je dat we er voor zorgen dat we bij klanten niet arrogant overkomen?

Dat is het woordje beter, ik denk dat er in het woordje beter iets prikkelends zit. Het is niet dat je zegt van het is heel dominant. Je kunt ook zeggen AFAS doet inspireren of AFAS doet beter ondernemen. Nee. AFAS Inspireert Beter Ondernemen, dus wij zetten er toe aan. En arrogant zijn dat zit ook wel in de vraag over het empathisch vermogen. Hoe ga ik bij een prospect of klant zitten? Ga ik daar zitten als de directeur? De consultant? Nee ik ga er gewoon zitten als een partij die het leuk vindt om die organisatie een stukje beter te maken. En leg dat vooral ook uit.

In hoeverre denk jij dat AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* doorvoert in hun dagelijkse werkzaamheden, kan dat meer?

Dat kan veel meer, dat heeft vooral met de tijd die ze ervoor hebben en de prioriteit die ze tegenover IBO hebben. Kijk, er zijn heel veel consultants die zitten zo in de flow, die willen nog echt die klus gedaan hebben die dag. En het is zo hoe ouder ze worden, hoe meer ze gaan inspireren.

Stel een consultant wijkt af van de vooraf besloten planning, wordt er dan hen verwacht dat zij thuis zelf aan het werk gaan of dat ze een extra consultancy dag plannen?

Een extra consultancydag. En heel soms moet je het 's avonds doen. Dat moet je dan vooral zelf bepalen. Dat kan het belang zijn van de totale case, maar het kan soms ook een belang van jezelf zijn. Voor je eigen ontwikkeling. Dat weet je, dat voel je op een gegeven moment wel. De liefde komt altijd van twee kanten.

In hoeverre vind jij het echt belangrijk dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werk?

Enorm belangrijk, dat is het onderscheidend vermogen van AFAS. Dat onderscheidt ons van de concurrentie. Dat is ook het verhaal dat ik wil horen wanneer medewerkers hier gaan pitchen, dat is ook

de reden dat we zo veel mensen afwijzen tijdens de sollicitaties, die mensen willen een baan. Ik wil horen of nieuwe medewerkers het begrijpen.

Denk je dat AFAS er op dit moment voldoende aan doet om *Inspireert Beter Ondernemen* te laten leven onder de medewerkers?

Ik denk dat dat wel op een leukere manier onder de aandacht van AFAS medewerkers gebracht kan worden dan het nu gebeurt. Bijvoorbeeld een actie in de banner van InSite bijvoorbeeld. Nu had je jouw enquête in de banner op InSite gezet, ik denk dat je dan absoluut meer respondenten gaat krijgen. Dat is een actie. Maar ik kan me voorstellen dat je daar ook wat meer marketingaandacht aan geeft. Misschien ook wel zichtbaar op, wel een beetje extreem misschien, maar Bill boarding of op een evenement of iets.

En wanneer we het echt over AFAS medewerkers zelf hebben?

Ik zou dan echt meer InSite daarvoor gaan gebruiken. Wat je nu ziet is dat we heel veel tekst zien, heel veel blokken. Maar ik zou dat wel eens wat hapklaar willen zien, concrete voorbeelden van collega's of een filmpje. We hebben de Beter Ondernemen show bijvoorbeeld. Ik zeg niet dat het nu slecht is, maar ik denk dat er nog wel iets gedaan kan worden om het meer top-of-mind bij de medewerkers te krijgen.

Zijn er voorbeelden van collega's bij AFAS waar jij van denkt, zo die heeft door hoe het moet?

Ja, er zijn wel voorbeelden van medewerkers. Die collega's die hebben het in de smiezen omdat ze al zo'n lange tijd bij AFAS werken en ik denk dat het inspireren echt komt met vliegreun. Hoe langer en beter je de software en processen bij AFAS kent, hoe meer je kunt inspireren. Maar je hebt ook jonge mensen die al heel snel bij zijn.

Beloon je medewerkers ook wanneer zij het goede voorbeeld laten zien?

Ja ik beloon die medewerkers zeker wel door complimenten te geven.

In hoeverre denk je dat er een verschil is tussen het begrip van *Inspireert Beter Ondernemen* tussen medewerkers die werkzaam zijn in de binnen- of buitendienst?

Ik denk dat daar wel heel veel verschil zit. Ik denk dat mensen die binnen zitten vooral bezig zijn met het product. Op het moment dat je bij de klant, en dus in het veld loopt, veel meer contact met die klant hebt. Die staan oog in oog met de klant.

Hoe denk je dat de afdelingen Consultancy en Sales, die voornamelijk bij de klant zijn, die bewustwording van *Inspireert Beter Ondernemen* meer kunnen krijgen?

Ja, ik denk dat je dat een keer zou kunnen doen door een inspiratie dag of iets te introduceren. Of een event. Je zou dat bij marketing kunnen doen tijdens de inspiratiedagen die je jaarlijks hebt. Je zou het kunnen doen op een Kantoordag of via leuke berichtjes/ appjes of een app. Er zijn zo veel varianten te bedenken, maar het gaat er om dat het zichtbaar is. De herhaling.

Hoe zou jij jouw leiderschapsstijl omschrijven?

Dienend, met dienend bedoel ik ten gunste van een ander.

Dus zou je hem dan meer relatiegericht dan taakgericht noemen?

Ja, zeker

En ben jij in jouw leiderschapsstijl eerder ondersteunend of sturend?

Ik ben beide wel. Ik ondersteun medewerkers waar nodig en stuur ze aan op wat er gedaan moet worden en iedereen in de goede richting te houden.

In hoeverre denk jij dat jij met jouw functie invloed hebt op de organisatiecultuur van AFAS?

Ik denk wel veel. Het water stroomt uiteindelijk van boven naar beneden. Dat geldt hetzelfde voor mij: wanneer Bas of Arnold iets anders gaan doen dan heeft dat ook effect op mij. Je bent natuurlijk een soort voorbeeld voor medewerkers.

In hoeverre laat je medewerkers vrij om te doen wat zij willen doen?

Heel veel. Ze moeten denken met hun gewone normale boeren verstand. Kijk, waar het mij om gaat is dat het aantal incidenten opgelost moet zijn, je moet je dagen draaien bij consultancy. Dat klinkt een beetje plat maar dat zijn primaire dingen. Dat is hetzelfde als dat ik een auto koop, daar zit een motor in en de motor moet werken. Als die het niet doet dan moet die motor gemaakt worden. Waar mijn meerwaarde is, is dat je probeert om het leuker te doen. Dat die consultant minder hard hoeft te trekken aan iets. Ik zeg het altijd maar een beetje met een bakje met bits de schapen achter je aan krijgt in plaats van dat je zelf achter de schapen aan moet vangen.

En stel een medewerker heeft een goede manier gevonden om een klant te bedienen, wordt dit dan gedeeld onder andere medewerkers?

Dat gebeurt matig, daar zijn ze nu wel mee bezig. Je ziet wel leuke ideeën komen om elkaar te inspireren, maar je zit als medewerker in een soort programma: je deelt, je deelt en je deelt. En doet je rondjes.

Denk je dat medewerkers geïnspireerd kunnen worden door de voorbeelden van anderen?

Dat denk ik wel, kijk ik heb nu bijvoorbeeld een mooi voorbeeld: wij hebben de thuiswerkdag. Die thuiswerkdag wordt door 20% gebruikt, en 80% gebruikt het niet. Dat kost me nog ook zeker wel twee jaar voordat dat omgedraaid is: dus 80% thuiswerken en 20% die het niet gebruikt. Dat geeft wel even aan hoe moeilijk het is. Het is nog heel matig dat er gebruikt van wordt gemaakt. Dat heeft er misschien wel mee te maken dat was Bas tijdens het vorige Cultuur Café vertelde; dat wanneer we alle verlofdagen zouden laten vervallen en dat mensen die zelf mogen opnemen uiteindelijk gemiddeld net zo veel verlofdagen opnemen als dat we nu hebben.

Je vertelde al dat nieuwe medewerkers nog niet meteen helemaal het gevoel hebben met Inspireert Beter Ondernemen omdat er niet heel veel aandacht aan wordt besteed nu, denk je dat trainingen zouden kunnen helpen?

Nou, het is niet dat ze er helemaal niks van meekrijgen. Tuurlijk worden nieuwe medewerkers wel een beetje getraind in het inspireren en werken met klanten, maar ook tijdens de Disney Tours komen ze in contact en gesprek met de klant. Ook lopen hier natuurlijk Succesmanagers rond en gaan supportmedewerkers mee met consultants waar ze echt dat inspireren leren. Ik denk dat een training niet zou helpen om klanten uiteindelijk beter te kunnen inspireren. Ik denk dat medewerkers eigen moeten worden met de organisatie en de bijbehorende strategie. Dit komt echt met ervaren.

En als laatste: in hoeverre denk je dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bijdraagt aan het uitstralen van Inspireert Beter Ondernemen van medewerkers?

Ontzettend veel, ja echt heel veel. Tuurlijk. Als je die als organisatie niet zou hebben dan zou je de slogan niet eens hebben. Hetzelfde is bijvoorbeeld de slogan van de Rabobank: binnen een week heb je een hypotheek, het zou dan wel zo leuk zijn als je er eentje hebt. Niet dus. Dus de slogan klopt niet bij wat je neerzet. En mensen die AFAS niet kennen zouden dat ook bij AFAS kunnen denken, maar dat is je marketing. Daar moet je waarde in gooien. Dat moet je laten zien.

Respondent 2:
Functie: Directeur
In dienst sinds: 2003

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Ik denk dat dat een mooie pay-off is die past bij AFAS. Wij leveren namelijk software, maar dat doen er nog vijftig in deze wereld. Dus ik vind dat je als softwareleverancier dan duidelijk moet hebben voor jezelf en voor je klanten waar je nou anders bent dan die andere 50 softwareleveranciers.

Wat zijn positieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Dat je meer levert dan alleen software. Kijk we hadden ook kunnen zeggen: wij gaan voor 100% digitalisering of workflows, dat vind ik te dicht op software zitten en dat helpt mij ook niet in eerste instantie om een beter bedrijf te leiden. Kijk het is een middel, maar niet het doel. Het mooie is dat inspireert beter ondernemen echt aangeeft: wat is jouw doel, wat is het dol waar wij aan willen bijdragen: dat jouw bedrijf beter wordt.

Wat zijn volgens jou negatieve punten *Inspireert Beter Ondernemen*?

Je zou kunnen zeggen dat het te globaal is, dat Inspireert Beter Ondernemen niet precies aangeeft wat je dan precies doet. Maar als je bijvoorbeeld de leus zoals ik hem eerder al zei: 100% digitalisering of de ultieme bedrijf automatiseren iets in die trans, dan ga je over de hoofden heen. Waar ben ik dan anders in dan de concurrentie?

In hoeverre vind jij dat *Inspireert Beter Ondernemen* echt tot het AFAS DNA behoort?

Dat ligt er aan over welke afdelingen je het hebt. Ik vind het wel afdeling gebonden, zonder daar een waardeoordeel aan geven, daar is het hun vak. Wat is hun vak? Software bouwen en maken. Die vinden gewoon als jij 100% digitaal werkt, dat vinden zij fantastisch: dat is namelijk waar zij de hele tijd voor geprogrammeerd hebben. Of dat jij echt kan aantonen dat jij zeker weet dat je de zaken maar eenmalig vastlegt. Dat vinden zij prachtig, maar of je onderneming daar nou beter of slechter van gaat draaien, dat is daar veel minder relevant. Zij zijn goed in wat ze doen, en dat moeten zij ook blijven doen. Het is niet om onszelf op de borst te slaan, maar dat de afdelingen Sales en Marketing daar nog het meeste gevoel bij hebben. Consultancy zal dat ook wel hebben, maar heel snel in de valkuil te stappen, wat wij bij Marketing en Sales ook trouwens nog wel doen, om het middel tot doel te verheffen: je moet digitaal werken, je moet geïntegreerd werken, want dat is zo mooi. Nee, en dan... Daar win ik de oorlog niet mee. Je vraagt dus zit het voldoende in het DNA bij iedereen? Dat zal het zeker moeten zijn, maar dan snap ik wel dat hoe verder je vanaf Marketing bij Product Development komt dat het afneemt en dan geloof ik dat daar ergens in het midden een uitdaging ligt om het niet te snel uit het oog te verliezen. Dat het top of mind blijft bij de medewerkers, dat moet.

In hoeverre denk je dat *Inspireert Beter Ondernemen* concreet is gemaakt voor medewerkers?

Dat is moeilijk. Ik denk dat hoe minder je direct bij de klant binnen zit, hoe minder het concreet voor je is. Kijk als ik tegen jou zeg dat eenmalige vastlegging heel erg belangrijk is, maar als ik dat zeg onder het mom van ik wil jou inspireren om beter te ondernemen en we gaan bij jouw onderneming kijken dan kunnen we samen echt wel tot de conclusie komen om beter te ondernemen toch tot de conclusie komen dat het in dit geval om beter te kunnen ondernemen toch handig is om met twee systemen te gebruiken. In ons geval vloekt dat dan hé, dus het is concreet gemaakt, alleen dan moet je wel bij de klant zitten. Als je niet bij de klant zit dan heb je daar geen goed beeld bij en is er geen beeld bij.

Nou ja ik denk dat wij met ons allemaal nog beter en nog meer bewust van moeten zijn, en daardoor er echt nog naar moeten werken dat wij met zijn allen bedenken wat nou echt het echte doel is waarom wij op deze wereld zijn. Wij willen klanten hebben die met onze software werken, waarom? Wat willen wij dat ze daarmee gaan bereiken, dat kan echt beter. Dus je moet het voorbeeld hebben welk doel je bereikt en niet hoe.

Denk je dat medewerkers echt gemotiveerd zijn om *Inspireert Beter Ondernemen* echt toe te passen?

Het ligt er aan in welke stemming en bui een medewerker is en hoeveel tijd een medewerker heeft. Als jij als consultant bij een klant zit en je agenda bomvol hebt en je klussen moet doen dan zul je vooral gewoon je technische ding willen doen, want dan kun je er een krul achter zetten en dan heb je op het moment zelf of daarna echt na te denken of je die klant nou echt beter hebt gemaakt of dat je de klant echt geïnspireerd te hebben. Dat kan beter, daar kun je je nog meer onderscheiden. Dat geldt voor sales precies hetzelfde. Sales zal altijd willen blijven verkopen. En het is natuurlijk de vraag in hoeverre dat goed is voor de klant.

In hoeverre stimuleer en stuur je medewerkers om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te stralen in de dagelijkse werkzaamheden?

Ik probeer daar altijd in te sturen, maar we hebben altijd een keer in de zoveel tijd wel een klant die bij ons komt van hé dit was anders beloofd. Als we op dat moment eventjes rustig hadden gekeken en rustig hadden nagedacht en elkaar de vraag hadden gesteld is dit echt goed voor het bedrijf? Gaan zij dan echt beter ondernemen? Hadden wij dan ja gezegd? En dan heb je soms wel eens een case dat je denkt shit, nee dit wisten we eigenlijk al. Ik geef zeker aan dat tegen mijn medewerkers dat inspireren toch ook heel belangrijk is bij klanten. En ik vertel ze ook dat ze moeten opletten dat ze het middel niet tot doel verheffen. Ons middel is prachtige software met allerlei mooie functionaliteiten, maar het doel is inspireren.

Ben je zelf echt bewust bezig met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou ja, klanten die vragen er natuurlijk gewoon om, omdat we ons zelf vaak graag als voorbeeld willen gebruiken en dat doe je dan. En dan kan ik niet verder kijken dan hooguit hoe ik daar als directie in zit en mijn specialistische functie binnen Sales, maar dat doe ik wel. Ik gebruik altijd voorbeelden van AFAS zelf, en wat het mooiste daarbij is, is dat je laat zien dat je zelf ook hebt geleerd. Ik geef daarbij altijd het voorbeeld van de digitale receptionistes. In het begin hadden we daar geen gastvrouw voor staan, moet je je voorstellen wat er dan gebeurt. Mensen kwamen zoekend en dolend en waren al helemaal gefrustreerd omdat het zo'n klotenapparaat was. Het was niet uitnodigend om daar heen te stappen. Je kan mensen pas echt inspireren door te vertellen hoe de reis ernaartoe uitzag en wat je er zelf van hebt geleerd.

Denk je dat jouw collega's jou als voorbeeld zien op het vlak van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik hoop het zou ik zeggen, maar dat weet je natuurlijk nooit helemaal zeker. Dus ik denk het grosso modo wel. We weten allemaal van elkaar wat elkaars sterke en zwakke punten zijn, en dus was we aan elkaar hebben.

Denk je dat AFAS er op dit moment genoeg aan doet om *Inspireert Beter Ondernemen* te laten leven onder de medewerkers?

Ik zit even na te denken. Ik denk als je toen had gekeken van wat hadden we toen willen bereiken, dat we dan wel aardig tevreden kunnen zijn, maar goed als je nu weer kijkt dan denk ik van ja, dat is mooi. Maar dan moet je niet stoppen. Dus dat we het nu niet laten afzwakken. Het is belangrijk om te weten dat we nu nog niet klaar zijn, maar dat we iedere dag bezig zijn om dingen stapje voor stapje beter te doen, en dat is goed denk ik.

Wat is voor Sales echt een goed voorbeeld of een goede uitwerking van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou ik denk dat wanneer een sales een nee verkoopt aan een prospect waarvan wij weten dat die niet helemaal bij AFAS past, dat dat wel een goed voorbeeld is van IBO. Als wij vooraf al weten dat de prospect en wij niet blij met elkaar zullen worden, dan vinden wij dat we dat ook gewoon moeten uitspreken. De meeste keren dat een sales Nee verkoopt, en dat komt omdat je dan bezig bent met beter ondernemen, we kunnen dan of niet leveren wat jij wil, we hebben dan vaak niet hetzelfde doel voor ogen of het is gewoon niet mogelijk. Of omdat jij als bedrijf wel software aan wilt schaffen, maar denkt dat je daar al je problemen mee oplost. Terwijl wij denken van nou als jij het op papier al niet eens goed kan, of in drie systemen niet goed doet, dan gaat het straks in één systeem ook niet goed. Als wij de

tijd en de rust hebben dan zullen we, wanneer dat echt allemaal niet zo is, dan zullen we nee zeggen. Wordt de klant er echt blij van? Worden wij er echt blij van?

Hoe reageren klanten daarop, stel ze willen heel graag met AFAS werken en dan krijgen ze een nee?

We hebben het laatste café een voorbeeld proberen te geven, het werd iets anders verteld. Maar een collega Sales vertelde tegen de directie van een prospect: Ik weet niet of u wel bij ons past. Waarop die directie zei van Huh, wacht even hij probeert mij toch iets te verkopen, maar nu gaat hij mij vertellen dat we niet bij elkaar passen. Of doordat we een bepaalde uitvraag krijgen, als we dit invullen dan doen we wat de klant vraagt, maar hier worden wij niet gelukkig van. Dit is namelijk niet waarop wij, en onze klant op hun gelukkigst zijn. Dan zeggen we nee. Dat is altijd moeilijk. Je zal heel vaak de situatie krijgen van nah dit is niet helemaal beter ondernemen, maar ik probeer tijdens het verkooptraject de klant ook van mening en inzicht te veranderen. Waardoor hij wel de logica van onze software gaat snappen. Dat is natuurlijk altijd een risico: gaat hij het gedurende het verkooptraject inzien? En als het niet helemaal gelukt is dan zeggen we tegen de consultant van nou, het is nog niet helemaal gelukt, probeer jij het nog eens. We kunnen niet goed zeggen of het lukt, maar probeer jij het dan af te maken. De ervaring leert dat als je met standaardprocessen gaat werken, dus niet voor ieder proces een uitzondering maakt, dat je beter gaat ondernemen, dat levert je uiteindelijk op de lange termijn meer geld op. Heel simpel: als jij je debiteurenbeheer volgens een standaardproces inricht, levert je dat meer geld op. Als wij dat nog niet helemaal aan jou hebben verkocht dat jij dat ook zo ziet, dan dragen wij dat stokje over, dan wordt de kans natuurlijk wel steeds groter dat het toch niet helemaal past.

Hoe reageren klanten in het geval dat zij een nee krijgen?

Echt een nee zeggen aan het begin van het traject, want dat is eigenlijk wat je kunt doen, in het begin van het salestraject nee zeggen dat gebeurt 1 op de 50 of 100 keer. Maar meestal worden dat betere klanten daarna. Daarna krijg je pas een echt gesprek. Maar waarom zeg je nou nee, want ik wil toch wel graag met jullie verder dus ik ga mijn insteek veranderen. Dat gebeurt eigenlijk altijd wanneer het in eerste instantie een nee is. Mensen gaan dan toch nog een keer nadenken en beseffen zich dat dit systeem toch moet werken aangezien AFAS zo veel klanten heeft.

Als je kijkt naar AFAS medewerkers, over welke capaciteiten moeten medewerkers beschikken om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?

Ik blijf het zeggen. Het hangt natuurlijk heel erg van je functie af. De meeste eisen worden gesteld op het moment dat je klantcontact hebt. Dat is Sales, Consultancy en Support. Daar moet je in ieder geval beschikken over. Ik zeg altijd drie dingen, je moet ten eerste software leuk vinden, je moet je er uit jezelf in willen verdiepen. Nog daarvoor moet je eigenlijk bedrijfsprocessen interessant vinden en er verstand van hebben. Als je die twee hebt dan kun je iets zinnigs aan de klant vertellen. Dus als jij niet geïnteresseerd bent in hoe een klant werkt, maar wel alles weet over software dan zit je ermee wat je dan gaat vertellen. En andersom als je het wel interessant vindt hoe een organisatie of bedrijf werkt, maar je hebt geen idee hoe je dat met software kunt bereiken, dus die twee moet je op een bepaald niveau zitten wil je succesvol zijn, wil je hier goed zijn, wil je klanten gelukkig maken en wil je jezelf gelukkig maken.

Je gaf net al aan dat het op de hoogte zijn van de branche waarin medewerkers werkzaam zijn van belang is. Vind je dat salesmedewerkers die werkzaam zijn in een bepaalde branche werkzaam zijn op de hoogte moeten zijn van de trends en ontwikkelingen die er spelen binnen die branche?

Nou ja, dat zijn ze wel, maar ik vind wel dat daar binnen AFAS nog een wereld te winnen valt. In het op de hoogte stellen van branche-informatie. Tuurlijk een salesmedewerker moet dat ook weten, want je moet weten waar jou klanten en prospects mee bezig zijn, maar ik denk dat daar wel een wereld valt te winnen dat wij ons daar met zijn allen bewust van zijn. We proberen wel goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen die spelen in de verschillende branches, maar als je kijkt naar HRM Payroll, dat is geen branche maar dat is een vakgebied. Dat is in die zin makkelijker en ik denk dat we dat ook heel goed doen met zijn allen. Dat we allemaal heel goed weten wat de trends zijn op HR en payroll gebied.

Vervolgens is het een keus of we daar wel in willen meegaan, niet in willen meegaan en of we daar een voorloper mee willen zijn. Maar onze software wordt natuurlijk ook in hele specifieke bedrijfstakken gebruikt en het is heel lastig om daar goed van op de hoogte te blijven. Uiteindelijk komt dat toch weer samen en op geaggregeerd niveau is het wel belangrijk dat je weet wat er speelt in bijvoorbeeld de handel of de zakelijke dienstverlening. Door daar meer aandacht in te steken kun je jezelf onderscheiden, dus ik denk dat daar wel meer aandacht in moet komen. Het is alleen de kunst om in de 150 of zelfs meer bestaande branches op de hoogte te zijn. Ergens kom je op een geaggregeerd niveau terecht dat het niet te algemeen is en ook niet zo specifiek dat het onvoldoende is.

Hoe zou jij je leiderschapsstijl omschrijven?

Ik heb zelf in het leger gezeten. Je hebt daar twee officieren: je hebt de officieren die zeggen die kant op en ik blijf hier zelf staan en je hebt officieren die zeggen ik doe het nog een keer voor. Ik geloof in dat laatste, alleen dat kan niet altijd. Ik geloof in leiderschap die leiding geeft aan medewerkers in een vakgebied waar hij zelf ook goed in is. Dat kan hij niet altijd doen, maar hij kan ze wel oprecht richting wijzen en als het moet kan hij zeggen ik zal het nog één keer voordoen. Welke vorm dat dan precies is, dat durf ik niet te zeggen. Of dat dienend leiderschap is, maar in ieder geval leiders die zelf ook weten hoe het werkt. Ik laat medewerkers wel vrij om te doen wat zij willen en geef ze mee dat ze mij moeten inschakelen op het moment dat ze er zelf niet meer uitkomen. In eerste instantie geloof ik in professionals. Mensen zijn goed opgeleid, weten hoe het moet. We hebben als het goed is van mij, maar ook van heel AFAS al eens gehoord hoe wij werken en wat wij doen. Mensen zijn dus opgeleid. En in principe vertrouw ik iedereen 100% voor zijn eigen functie. Er is niemand die ik aan het handje mee moet nemen. Als mensen iets aan mij komen vragen zeg ik altijd tegen ze: ik heb hier twee stickers op mijn deur zitten: ook al zie je ze niet, de eerste is: wat is je voorstel als je een vraag hebt? en de tweede vraag is: Wat heb je er zelf aan gedaan? Dat wil ik als eerste horen van een medewerker die bij mij komt voordat ik verder ga luisteren.

Hoe belangrijk vind je het dat medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden?

Dat vind ik super belangrijk, IBO maakt het onderscheid. Anders ben je echt hetzelfde als de rest. Anders zijn wij gewoon softwareverkopers.

Beloon je medewerkers die mee hebben gekeken naar de klant in het geven van een compliment?

Nou nu ik er zo over nadenk besef ik me dat ik dat misschien wel te weinig doe. Tuurlijk geef ik wel eens complimentjes en laat ik mooie voorbeelden zien tijdens het salesoverleg, maar het zou meer kunnen als we het zo belangrijk vinden. Dat is een goede.

Denk je dat dat stimulerend werkt voor medewerkers?

Nou ja stimulerend en ze zullen beter begrijpen waar ze het verschil mee kunnen maken. Anderen zullen daar ook weer van leren. Dat medewerkers zien dat op het moment dat een andere medewerker een compliment heeft gekregen zij ook geïnspireerd kunnen raken van oh ja zo zou ik het ook kunnen doen. Voorbeelden van collega's kunnen zeker bijdragen aan het gedrag van medewerkers.

Je gaf al aan dat je het heel belangrijk vindt dat medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Stimuleer je dan ook de teammanagers die verantwoordelijk zijn voor de verschillende teams binnen sales dat zij IBO moeten toepassen in de dagelijkse werkzaamheden?

Ik hoop van wel, maar ik denk dat het te weinig is. Het is niet een dagelijks terugkerend punt waarvan wij zeggen hoe doen wij dat nu? Even kijken jongens? In de praktijk zijn we toch vooral bezig in de waan van de dag: hoe halen we de orders binnen en welke trekt de speler weg?

Vind je het dan belangrijker dat de software wordt verkocht of dat de klant wordt geïnspireerd?

Als je mij op een rustig moment vraagt wat ik het belangrijkste vind is het het inspireren van klanten, maar in de waan van de dag willen wij ook gewoon een order binnenkrijgen. Dat moet ook, want als je dat niet wil gebeurt er niks. Maar uiteindelijk is het hogere doel van de organisatie IBO. En dat geldt voor ons allemaal denk ik, dat als we niet uitkijken we allemaal bezig zijn met ons werk, wat we heel

goed doen en wat we met plezier allemaal doen. Maar soms moet je even stilstaan bij het werk wat je doet en of iets echt goed is voor de klant. Niet denken van oké ik los nu de klant zijn probleem op, maar ook nadenken over de gevolgen op de lange termijn. Bij jezelf nagaan of een organisatie of persoon bij een organisatie er beter van wordt.

In hoeverre worden medewerkers die van commercie overstappen naar sales opgeleid met IBO?

Van algemene salestrainingen tot inhoudelijke softwaretrainingen tot ga meedraaien en kijken hoe wij het doen. Hij wordt meegenomen naar afspraken en wordt getraind. Een medewerker wordt niet direct getraind in IBO, maar vinden wij het iets dat een medewerker zelf in zich moet hebben. Ik ben me er heel bewust van dat het wordt getoetst of een KPI is van, ben jij in staat om te inspireren? We vragen het wel, we laten mensen wel verhalen vertellen. Medewerkers krijgen wel een training in storytelling en dat soort dingen, dus daar wordt wel aandacht aan besteed.

In hoeverre wordt er aandacht besteed aan een salesmedewerker als hij of zij al salesmedewerker is, wordt er dan nog verder gekeken naar de ontwikkeling?

Natuurlijk is dit ook een vraag waarop ik meteen ja zou antwoorden, maar nu ik er goed over na ga denken denk ik bij mezelf van ja hmmwah wordt er wel genoeg aandacht aan besteed? Dus alle sales blijven jaarlijks getraind worden, hebben forecastgesprekken, managers reizen met hun mee naar afspraken. Dus ik vind het wel fijn om te zien hoe het gaat, medewerkers doen dit ook met collega's. Maar ook daar geldt, je moet altijd blijven bewaken dat je voor jezelf weet wat je doet. Waarvoor ga ik mee? Ga ik mee om ervoor te zorgen dat we heel veel gaan verkopen, om jou daarin beter te maken? Maar toets ik ook wel genoeg op de boodschap die je uitstraalt en in hoeverre je de visie communiceert naar klanten.

Als we het hebben over onze organisatiecultuur, hoe denk je dat die bijdraagt aan het wel of niet toe-passen van IBO?

Doordat iedereen hierbinnen gestimuleerd wordt om om zich heen te kijken en aan te geven van wat kan er hier beter? Als je denkt dat iets beter kan? Doe het. Als je vindt dat we daarvoor iets moeten regelen, stuur een aanvraag in. Door constant te roepen: Wat kan er beter? De organisatiecultuur werkt aanstekelijk. Er wordt van je verwacht dat je voortdurend meekijkt en meedenkt, waardoor het een standaard wordt dat je ook in je dagelijkse werkzaamheden meeneemt. En dat gaat ook met golfbewegingen. Als iedereen zich helemaal het snot voor zijn ogen werkt dan doe je dat niet en op een ander moment hoop ik dat iedereen ook goed gestimuleerd wordt van jongens kan het niet anders, kan het niet beter.

En als we kijken naar de interne communicatiemiddelen die we hebben binnen AFAS, denk je dan dat daar ruimte is om IBO meer onder de aandacht te brengen?

We communiceren natuurlijk massaal via InSite, daar wordt genoeg inspirerend materiaal gepubliceerd, alleen het is te veel. Het is echt teveel. Daardoor lees ik het zelf ook onvoldoende. Soms neem ik er de tijd voor om een artikel te lezen omdat ik denk dat het heel inspirerend is, maar komt het er dan toch niet altijd genoeg van. Het is niet zo dat er gezegd moet worden dat dat meer moet, omdat de meeste medewerkers die werkzaam zijn op de verschillende afdelingen binnen AFAS er gek van wordt, een uitdaging zou zijn is op welke manier dat zijn doel bereikt en benut wordt.

Hoe zie jij de verhouding tussen OPB en IBO?

Voor liggen die volledig in het verlengde van elkaar. Als iemand aan mij vraagt van ja hoe kan ik dat dan doen noem toch is wat middelen zonder gelijk in software te praten over hoe jij beter kunt ondernemen, die pijlers die ken je natuurlijk of die heb je gelezen, dat zijn fundamenten voor beter ondernemen. Neem bijvoorbeeld krachtige leider, dat hoeft niks over jouw software te zeggen, ik ben helemaal niet ver gekomen, maar laat me gewoon even zien hoe jij werkt hier binnen dit bedrijf, durf anders te zijn. Dat zijn allemaal pijlers die ertoe bijdragen om ondernemers beter te maken. Die geldt voor ieder bedrijf dus dat is super gemakkelijk. Het is echt het verlengde. De uitwerking van OPB kun je vinden in IBO.

Respondent 3:
Functie: CEO
Sinds 2009

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Nou voor mij is het dé reden waarom ik mijn bed uit komt, waarom ik besta en waarom ik hier werk. Omdat ik het leuk vind om aan anderen te laten zien dat het niet zo treurig hoeft te zijn zodat het nu vaak is. Er zijn 800 duizend mensen die lijden aan stress, een burn-out of een depressie omdat die werken bij die treurige organisaties. Die hopeloos ouderwets zijn en mensen niet gelukkig maken. Mijn droom en passie om te doen wat ik doe is om anderen te laten zien dat het leuker kan, dat het efficiënter kan, dat het beter voor het milieu kan en dat het in alles gewoon beter kan. Dat is waarom ik besta, tenminste wat ik echt leuk vind. Om bedrijven en mensen leuker te maken. Voor mij gaat het nog net iets verder: het is mensen en bedrijven.

Wat zijn volgens jou positieve punten?

Nouja, je hoort van onze fans die ook meegaan met ons, daarmee bedoel ik niet alleen in onze software, maar ook in onze manier waarop wij werken dat ze ook echt betere organisaties zijn geworden, dat ze leukere organisaties zijn geworden, dat ze minder met bullshit bezig zijn, maar met wat ze echt moeten doen. En dat komt omdat ze er echt toe doen. En dat lukt ons ook. Het is soms wel de vraag waarom het soms wel lukt en soms niet. Waarom het bij de ene wel lukt en bij de andere organisatie niet. Het lijkt erop dat het toch heel erg hangt aan een aantal individuen die belangrijk zijn binnen een organisatie en die wel verder willen bouwen. Het lijkt er op dat we die dingen wel beter kunnen doen.

Zijn er volgens jou ook negatieve punten?

Arrogantie denk ik, dus dat mensen denken: Wie denkt AFAS wel dat ze zijn, dat ze mijn organisatie slimmer, beter en gezelliger kunnen maken. Dat zou arrogant over kunnen komen. Ik bedoel we zijn een softwarebedrijf toch, dat zijn die softwarenerds uit Leusden, hoe kunnen die ons nou vertellen hoe organisatie leuker en beter kan? Dus in die zin denk ik dat het arrogant over zou kunnen komen.

In hoeverre vindt je dat het *Inspireert Beter Ondernemen* echt tot het AFAS DNA hoort?

Bij heel veel mensen behoort het tot het AFAS DNA. Wat mensen vergeten die hier werken is hoe bijzonder het bedrijf is waar ze werken. Dan wordt ze bijvoorbeeld gevraagd wat het bijzonder maakt om bij AFAS te werken, dan noemen ze vaak net het laatste dingetje wat we doen. Dan zijn ze alweer vergeten dat alles wat ze gedurende de dag meemaken bijzonder is. Dat zijn niet alleen de dingen die hier binnen de organisatie zijn, maar ook de dingen die hier niet zijn. Dat vertel ik ook altijd tegen mensen. Kijk natuurlijk een AFAS broodjes systeem, een theater, een cultuurcafé en een Happy Hour dat dan ook nog eens gefilmd wordt voor de medewerkers die er niet zijn. Kijk al die dingen zijn dingen die ze niet bij iedere organisatie hebben, en laat staan dat je ze allemaal samen hebt. Maar waar ik mensen ook altijd voor waarschuw is dat voor veel mensen AFAS één van de eerste werkgever is waar ze binnenwandelen en functioneren. Wanneer ze hier weggaan zullen ze zich beseffen dat er bij een andere organisatie zijn dingen zijn die ze daar niet hebben. Ze beseffen zich dat ze bij die organisatie waarschijnlijk geen medewerker van het jaar verkiezing hebben waar ze slangen op het podium kussen, ze beseffen zich dat de uitjes zoals ze die hier krijgen, het kerstpakket dat ze hier krijgen dat ze die dingen bij een andere werkgever niet zien. Maar ze beseffen zich dat ze dit niet meer terug gaan krijgen, dat begrijpen ze wel, dat ze daar ja tegen zeggen. Wat mensen zich vaak niet beseffen is dat er ook dingen zijn waar ze hier niks mee te maken hebben, maar waar ze straks wel mee te maken krijgen. Zoals politiek, dat hebben we hier heel weinig, we hebben heel weinig achterkamertjes en er is heel weinig ellebogenwerk. Mensen zijn erg behulpzaam en willen graag verder. Mensen zijn enthousiast en hebben een drive. En het ontbreken van delen zoals politiek en gekonkel, dan beseffen ze zich niet dat dat bij andere organisaties wel krijgen, terwijl ze daar helemaal niet op zaten te wachten.

In hoeverre is *Inspireert Beter Ondernemen* concreet gemaakt voor medewerkers en is daar aandacht aan gegeven?

Ik denk dat dat beter kan. Ik denk dat het beter kan door aan medewerkers te vertellen wat die spreuk nou precies inhoudt. Wat het voor hen als medewerker inhoudt. Ik denk dat dat voor heel veel medewerkers vanzelfsprekend is, denk aan sales, denk aan consultancy, iedereen die met klanten in contact komt. Maar wat heeft een programmeur, een tester, een softwareontwikkelaar of een content medewerker, wat heeft die met die slogan. Nou we geven daar nu ook wel steeds meer inhoud aan omdat we met content bezig zijn gegaan. Ik denk dat we dat nog beter aan sommige mensen kunnen uitleggen wat onze slogan nou precies inhoudt.

Hoe zou jij dat dan uitleggen?

Nou ja, dan zou ik uitleggen dat iemand uiteindelijk niet software aan het maken is, maar bedrijfsverandering aan het toepassen is. Je kan bijvoorbeeld zeggen die metselaar is stenen aan het stapelen, maar je kan ook zeggen dat een metselaar aan het werk is aan een hele relaxte woning voor mensen. Dus het is hoe belangrijk vindt je datgene wat je doet. Je bent of hier een interview aan het houden, of je bent bezig met de droom van deze organisatie en heel veel andere organisaties verwenzelijken. Ik kan dus wel vertellen dat het doel waar ze echt aan werken veel verhevener is dan datgene wat ze misschien denken wat ze doen.

Medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst zijn echt bezig om anderen te inspireren en te laten zien hoe wij werken en ook hoe zij beter kunnen werken. Daar zit dat wel snor.

Denk je dat medewerkers ook echt gemotiveerd zijn om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen?

Voor degene die dagelijks met klanten bezig zijn wel. Die hebben dezelfde droom als ik: die zijn continue bezig om de organisaties waar ze komen beter te maken. Intern hier, de interne functies, denk ik dat ze daar wat minder mee bezig zijn omdat het niet heel direct is, zij spreken geen klant. Zij zien dus geen klant. Zij horen over die bedrijven via consultants, salesmedewerkers, van anderen, maar ze lopen er niet zelf. Ze horen er dus over van afstand. Het is wel zo dat wij met het cultuurcafé zien wat wij met onze software bereiken bij organisaties, maar dat horen ze wel vaak aan tweede hand.

Hoe denk je dat dat beter kan?

Door het ze zelf te laten ervaren. Door ze meer naar buiten te gooien af en toe. Met klanten spreken, met consultants mee gaan op pad.

In hoeverre vind je dat leidinggevendenden binnen AFAS het goede voorbeeld geven?

Je vraagt het aan de verkeerde denk ik, ik denk dat grosso modo dit heel goed uitgedragen wordt. Het is best bijzonder dat, kijk van onze consultancymanagers en onze salesmensen daar verwacht je het van en daar zit het ook. Maar dat wij een controller hebben, dat zijn vaak mensen die het liefst in hun scherm kruipen of in de cijfertjes, onze controller die staat op het podium meerdere keren per jaar. Nou, dus zelfs zo iemand draagt het bij ons aan. En onze HR verantwoordelijke die staat ook meerdere malen per jaar op het podium. Met podium bedoel ik het enerzijds letterlijk: op het podium in ons theater, maar dan bedoel ik ook dat ze tientallen klanten op bezoek krijgen, interviews geven. Dat zijn normaliter functies die heel intern gericht zijn, die bij ons juist externe gericht zijn. Ik denk dat dat wel goed zit.

Vind je het belangrijk dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* uitstralen?

Ja, heel erg belangrijk.

Waarom vind je dit zo belangrijk?

Omdat het uiteindelijk de droom die wij willen waarmaken is. Dan moet je het ook uitstralen want anders bereik je ook niks.

Als je kijkt naar OPB en Inspireert Beter Ondernemen, hoe zie jij die ten opzichte van elkaar?

Volgens mij is dat hetzelfde, IBO is een verzamelplaats van allerlei inspiratie en OPB is een deel van die inspiratie. Hoe ga ik met klanten om, hoe ga ik met software om en hoe ga ik met mensen om, dat is OPB. En dat is wat IBO ook voor mij is.

Denk je dat er op dit moment voldoende aan wordt gedaan door AFAS om die organisatiestrategie te laten leven onder medewerkers?

Daar heb je een goed punt, dat kan inderdaad beter als je het mij vraagt. Bijvoorbeeld het cultuurcafé is daar geschikt voor, we zouden dat ook met podcasts beter onder de aandacht kunnen brengen. Ik heb wel gemerkt dat er best heel veel mensen in onze organisatie die visie wel begrijpen en er ook wel achter staan. Maar vraag die mensen niet om dat op een hele inspirerende manier te vertellen. Dan slaan ze dicht of dan vallen ze terug op basics ofzo. Dus hoe inspireer je? Je inspireert door iets ook inspirerend te brengen. Ik kan hele gortdroge stof heel inspirerend uitleggen en ik kan hele inspirerende stof gortdroog brengen en dan kom je er ook niet. Ik noem dat altijd infotainment, dan komt info van de informatie die je overdraagt en tainment van het entertainment, de spettering, de sprankeling. Ik merk wel dat wij best veel mensen hebben die best wel heel goed begrijpen wat de inhoud is, maar ze kunnen het niet op een spetterende manier brengen.

Zijn er volgens jou ook collega's die *Inspireert Beter Ondernemen* heel goed uitvoeren?

Ja, zeker, neem bijvoorbeeld een Herman Zondag, die doet dat heel erg goed, Piet Mars, Martijn Delahaye. Dan heb ik het over de directieleden, maar ook onze projectleiders die ontzettend goed in staat zijn om het heel goed uit te dragen.

Wat is dan die goede manier van uitdragen?

Naast de kennis ook de sprankeling. Ook het stoute, het schuren.

Zit er denk je ook een verschil in het uitstralen van *Inspireert Beter Ondernemen* tussen medewerkers die langer in dienst zijn en medewerkers die pas in dienst zijn gekomen?

Nee, ik denk het niet per se. Sterker nog, want je doelt er misschien op dat medewerkers die langer in dienst zijn dat beter zouden doen, maar hierbij speelt ook de vloek van kennis een beetje mee. Sommige mensen zitten zo diep en goed in de materie, in de kennis, dat ze vergeten dat kennis overbrengen een vak apart is. Dan vergeten ze dat die kennis overbrengen en entertainment modus. Ik zie dat dus niet. Ik zie medewerkers die net een half jaar in dienst zijn het helemaal begrijpen en het helemaal goed kunnen uitleggen en mensen die daar de tijd voor nodig hebben. Tegelijkertijd zie ik medewerkers die hier al heel lang in dienst zijn en dat fantastisch kunnen, maar ook medewerkers die hier net zo lang in dienst zijn en dat lastig vinden. Dus nee daar zie ik geen verschil in.

Over welke capaciteiten moet een medewerker beschikken om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?

Nou ja, over een goed stel hersens, die medewerkers moeten daadwerkelijk organisaties willen begrijpen, holistisch kunnen kijken, details ook leuk vinden. Met die details bedoel ik het echt willen weten hoe dingen werken, en hoe medewerkers precies werken, waarom mensen zo werken en wat vind je van die manier van werken? Ja, ik blijf er op terugkomen. Het is die kenniskant, maar ook die kant om dan vervolgens iemand te kunnen overtuigen dat het ook anders kan. Voor dat overtuigen heb je weer een beetje van dat stoute nodig. Daar hebben we meer slagen te slaan dan in het kenniscomponent. Wat is inspireren? Wanneer inspireert iets jou? Ja wanneer het ook inspirerend gebracht wordt.

Hoe zou jij jouw leiderschapsstijl omschrijven?

Dat is een lastige vraag, er springen veel dingen in mijn hoofd. Ik denk het goede voorbeeld geven, dat wanneer ik praat over humor, dat ik zelf ook met humor bezig ben. Dat wanneer ik het heb over open en transparant zijn, dat ik zelf ook open en transparant ben. Dat wanneer ik het heb over vertrouwen, dat ik zelf ook veel vertrouwen geef en vertrouwen krijg. Dat wanneer ik het heb over leuke dingen doen, ik ook leuke dingen doe. Dus ik denk in het goede voorbeeld geven proberen de afstand zo kort mogelijk

te maken en zelf ook proberen te inspireren en dingen soms van andere kanten bekijken en terugkomen op beslissingen die misschien niet goed zijn. En ik probeer daarin voortdurend ook relativerend te zijn. Het gekke is dat wanneer je op een positie zit mensen je alleen maar dingen naar de mond praten en zeggen dat je zo geweldig bent en ja, de kans is best groot dat je er op een gegeven moment nog in gaat geloven ook. Er zijn uiteindelijk toch maar weinig mensen die voor die zelfrelativering zorgen, dus moet ik dat voor mezelf doen. En ik ben gewoon in de hele gelukkige positie die hele goede mensen om zich heen heeft die al mijn zwaktes compenseren, want dat zijn er nogal wat. Dat maakt dat ik hier zo lekker kan functioneren. Ik ben niet een heel spontaan iemand. Wanneer ik zoals gisteren door een collega gebeld wordt dat een andere collega in het ziekenhuis ligt en dan vervolgens tegen me zegt misschien is het goed als je even een appje naar hem stuurt. Dan word ik gezien als de spontane algemeen directeur, maar ik ben niet spontaan, maar ik heb gewoon een opdracht gekregen om dit te doen. Ik ben gewoon bevoorrecht met zulke goede mensen om mij heen die mij daarmee echt helpen en uiteindelijk ook het echte werk doen

Zie jij jezelf meer als taakgericht of meer als relatiegericht?

Ik zie mezelf dan eerder als relatiegericht. Dus echt voor de relatie met medewerkers. Niet zozeer de relatie met klanten.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het uitstralen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ja, ik heb daar een poosje geleden een presentatie over gegeven. Ik denk dat jij hier toen nog niet was. Hierin heb ik de B-HAG (Big Hairy Audacious Goal) zeg maar. Ik heb dat toen gezegd als zijnde, wat ons doel eigenlijk zou moeten zijn is wanneer je zegt: geef mij nou willekeurig 10 klanten van Exact en geef me willekeurig 10 klanten van AFAS, dan zou die AFAS klant in alles beter, leuker, efficiënter, socialer en winstgevender moeten zijn als die Exact klant. Dat zou eigenlijk ons doel moeten zijn: dat AFAS klanten in alles beter, leuker en winstgevender zijn dan klanten van een concurrent of leverancier. Dat gaat heel ver he. Dat bereik je niet alleen met software. Ik heb toen volgens mij gezegd dat: software + kennis die we brengen x inspiratie = onze toverformule om dat voor elkaar te krijgen. Ik heb dat toen gemapt op onze organisatiecultuur. Onze organisatiecultuur bestaat uit de vier kernwaarden: vertrouwen, familie, gek en doen. Dat zijn aspecten die heel erg belangrijk zijn. En toen ook uitgelegd waarom juist die aspecten hiervoor zo belangrijk zijn. Doen is wel duidelijk denk ik, je kan nog zoveel kletsen, maar als je niks doet gebeurt er niks. Gek, ja dat hebben we net eigenlijk al besproken. Als je niet een beetje de wenkbrauwen van iemand laat fronsen, of iemand iets heel raar vindt dan vindt diegene dat waarschijnlijk niet inspirerend, want als het allemaal gesneden koek is dan is het niet inspirerend. Familie dat heeft dus echt te maken met op de lange termijn gericht zijn. Het gaat ons niet om of iets over tien of twintig jaar halen. Als we iets over tien jaar niet halen dan is het niet erg, maar als het over tien of twintig jaar maar hebben dan is het wel goed. En ten slotte vertrouwen: we willen dusdanig ver gaan dat we onze medewerkers 100% vertrouwen, maar ook onze leveranciers en we vertrouwen onze klanten ook in de relatie. We hebben geen jurist binnen AFAS, dus we willen het ook niet dichttimmeren met lange en dure contracten. Dus we vertrouwen uiteindelijk onze klant ook.

En wanneer we echt kijken naar de medewerkers binnen AFAS, denk je dat die op dit moment voldoende in hun rugtasje om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen?

Ja, het enige wat echt ontbreekt en waar we meer aan kunnen doen is ze helpen om het op een inspirerende manier uit te dragen. Ze hebben de bagage wel, ze hebben de kennis wel, ze begrijpen wel wat onze visie is, ze begrijpen wel onze organisatiestrategie. Maar met hoeveel leuke voorbeelden en metaforen kun je dat nou ook aan een klant uitleggen vanuit je eigen ervaring. Daar hebben we nog een slag te slaan.

Stimuleer je ook medewerkers om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen?

Ja, zeker

Is dat ook iets wat jullie als directie bespreken?

Ja, absoluut. We zeggen ook tegen onze consultants bijvoorbeeld, ik heb zelf ook altijd in mijn presentatie aan consultants, consultant anno 2010 die zat met zijn laptop te kloppen en echt met zijn laptop in dat scherm. Terwijl de consultant anno nu in de directiekamer bij een klant zit met zijn handen voor een scherm uit te leggen waarom het zo veel beter te is om geen regeltjes te hebben binnen je organisatie, om zoveel vertrouwen te hebben in je medewerkers of waarom je met onze software juist niet moet dicht autoriseren maar juist transparant moet zijn. Dus dat is de consultant anno nu, dat vertellen we ze zeker.

Beloon je ook medewerkers die iets heel goed hebben gedaan wanneer we kijken naar *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou niet in de zin van extra salaris of winstdelingen, maar zeker wel door ze complimenten te geven of als voorbeeld bijvoorbeeld te noemen in ons cultuurcafé. Dat bijvoorbeeld een medewerker met een Heerenveen voetbalshirt onder zijn shirt bij AJAX software zit te implementeren, dan benoem ik dat zeker. Dat soort gekkigheid en dat het ons lukt om soms hele lompe en logge organisaties te implementeren dat licht ik daar wel zeker uit ja. In de waardering wordt dat zeker teruggebracht, niet in geldelijke zin. Dat is ook lang niet zoveel zin als waardering. Die voorbeelden deel ik echt om anderen te inspireren, om ze te laten zien dat ze dat mogen doen. Ze mogen het lef hebben, net als wij, duidelijk te zijn naar een klant. Duidelijkheid is schuren, daar hoeft je je niet voor te schamen en dat kan best wel lastig zijn, maar dat moet je gewoon doen. Veel mensen vinden het ook best wel spannend. Stel jij begint hier volgend jaar met werken, ga je support doen en ga je op een gegeven moment aan de slag als consultant en kom je bij een klant waar het een klerezooi is. Je ziet overal troep, ga je daar dan wat van zeggen? Dan hoop ik dat je dusdanig veel zelfvertrouwen hebt gekregen en dat je weet dat wij graag hebben dat je daar iets van zegt, om die organisatie beter te maken, maar dat je ook gewoon zegt van jongens sorry dat ik het zeg maar wat is het hier een zootje, waarom, waarom hebben jullie de hele boel dicht geautoriseerd, vertrouw je de mensen niet wat meer? Zal ik jullie helpen? Neem ik jullie mee naar AFAS en dan zal ik laten zien hoe wij het bijvoorbeeld doen en dan kunnen we kijken hoe het bij jullie ook op een andere manier zou kunnen. Hoe tof is zo'n baan? Dat is toch het tofste wat je kan doen? Tenminste, vind ik dan. Om dat te mogen doen bij een klant.

Worden medewerkers daar echt in opgeleid?

Nou ja, we laten het veel aan hen zelf over en we begrijpen ook wel dat een medewerker die 22 jaar oud is dat misschien nog niet durft en dat je het lastiger vindt dan op je 32^e. We moeten dat gewoon blijven stimuleren en een werkomgeving scheppen waarin jij weet dat als een klant Herman Zondag bijvoorbeeld opbelt en verteld ja we hebben hier zo'n frummel van jullie rondlopen die nog maar net om de hoek komt kijken die ons verteld dat het hier een zootje is. Dan moet jij weten dat Herman dan zal zeggen, nou dan zal het waarschijnlijk ook wel een zootje zijn, anders zou onze medewerker dat niet zeggen. Die zal het dan altijd voor jou opnemen. Jij moet je gesteund voelen als medewerker dat dat mag en dat dat eigenlijk ook moet. Leidinggevendens spelen daar een hele grote rol in. Die zullen altijd achter de medewerker gaan staan. Dat wil niet zeggen dat wanneer je iet heel heel erg doms hebt gedaan dat niet gaan toegeven aan de klant dat datgene misschien niet zo verstandig was, maar we staan achter het feit dat je dingen doet en dat je dingen doet omdat je echt oprecht denkt dat dat het beste is voor het bedrijf.

Hoe vaak hebben managers samen met elkaar een sessie waarin ze elkaar spreken?

De consultancymanagers spreken elkaar, de salesmanagers spreken elkaar, toch zeker wel één keer in de maand. Echt alle managers bij elkaar is één of twee keer per jaar. Dat willen we wel meer proberen te doen. Om medewerkers zelf de strategie mee te geven en geven ze trainingen om ze te leren omgaan met het regelloze verhaal waar we hier natuurlijk mee bezig zijn. Dus om ze te trainen hoe ga je daar nou mee om, dat er geen handboek meer is, hoe pakt dat dan uit. Daar hebben we ook weer gewoon winst te behalen. Dat wordt echt getraind in rollenspellen.

2. MEDEWERKERS TACTISCH NIVEAU

Respondent 4:
Functie: Manager
In dienst sinds: 2014

Zou je iets kunnen vertellen over Customer Care?

Customer Care is opgericht om met name het voorkomen van incidenten en goed kijken van hoe kunnen we dat nu beter doen. Een andere taak was het verrassen van klanten. Dat was het eerste motto van Customer Care. Customer care communiceert proactief over wijzigingen in de branche, maar ook fouten in de software. Dan kijken we altijd om hoeveel klanten gaat dit. Ik probeer snel de doelgroep te bepalen. Wanneer het gaat om 100 klanten in een branche, dan is het makkelijker voor mij om snel contact op te nemen en te bepalen hoe het verder gaat, dan wanneer het alle klanten betreft. Dan ga ik ook niet iedereen mailen, in sommige gevallen bellen we.

Denk je dat je nu met voldoende mensen bent om alle klanten proactief te benaderen?

Ja, nou in eerste instantie was het de bedoeling dat het team customer care werd uitgebreid naar een man of acht/ tien, maar wat we nu hebben gedaan is zeggen dat we één iemand hebben die het aanstuurt, en dan hebben we in ieder ander team ook twee mensen die daar verantwoordelijk voor zijn. Wanneer ik zeg van oké ik wil drie mensen extra, maar op welk team wil ik ze dan extra? Op fiscaal, op techniek of HRM? Dat is lastig, dus nu hebben we gezegd van nee ze blijven in die incidenten, dus zij blijven zien en horen wat er bij ons binnenkomt en wat gebeurt er. En die kunnen wij weer inzetten. Zoals het voorbeeld met de cockpits, de supportmedewerkers hebben de customer care medewerkers benaderd en zo hebben we dat gedaan. Maar gaat er nou iets gebeuren op HRM Payroll dan heb ik mensen die daar zitten die ik kan benaderen. Dat zijn de supportmedewerkers die meer ervaring hebben, we hebben we één iemand met minder ervaring, maar die had het al gelijk in zijn vingers.

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Dat betekent twee dingen voor mij. Je hebt Customer Care en First Class. Als ik kijk naar First Class dan wil ik dat wij met de diensten die wij leveren klanten inspireren, dus echt dat extra stapje doen. Maar ook als ik heel simpel naar een klant ga, ik was laatst bij een klant die vertelde me dat ze een hele nieuwe tool hadden aangeschaft om een website voor ze te bouwen. Dan vraag ik wel van Joh heb je wel eens naar onze OutSite gekeken? Dus is het echt verkopen van onze processen? Nee. Maar het is wel het verder helpen van klanten, want ik vind het ook zonde voor zo'n klant dat die investeert terwijl hij er eigenlijk nu ook al voor betaald. Dat vind ik gewoon zonde en dan denk ik kunnen we daar dan nog een slag in maken dat het de volgende keer voorkomen wordt.

Hoe reageren klanten daarop?

Klanten hebben vaak heel veel redenen om het andere pakket alsnog aan te schaffen. Ik probeer dan toch nog te zeggen van nou mocht je nog vragen hebben dan kun je altijd contact opnemen en regel ik een sessie met collega's die jou hier alles over kunnen uitleggen en hier veel inhoud van heeft. En dan kunnen we kijken wat wij voor jou kunnen betekenen.

Maar inspireren betekent voor mij ook dat klanten mij kunnen inspireren. Het ligt dus ook wederzijds. Als we kijken naar onze processen, neem bijvoorbeeld onze First Class. Hoe bedienen wij nu klanten? Zetten wij dat stapje extra? En denk ook mee. Zeggen we tegen een klant van dit werkt nu niet? Of zeggen we tegen een klant oké, dit werkt nu niet, maar heb je deze functionaliteit al wel eens geprobeerd?

En vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* echt tot het AFAS DNA behoort?

Ik denk, als het gaat om inspireren, dat het er heel erg in zit. Daar letten we ook wel heel erg op bij het aannemen van nieuwe medewerkers. We kijken er heel erg naar wat iemand drijft om bij AFAS te

werken. Heel vaak komt dan toch het inspireren naar voren en dat ze door AFAS geïnspireerd worden. Ik denk dat Herman dat toch wel heel erg goed kan, het inspireren van anderen. Ik denk wel, zeker bij de beginnende medewerkers, dat dan de stap naar echt beter ondernemen nog lastig is. Ik had gisteren een sollicitatiegesprek met een jongen die was fysiotherapeut die voelde het echt, die voelde echt dat die nu zo veel onnodige processen moest doen voor zijn werk en hij wilde echt dat dat minder zou worden. Die jongen die voelde het gewoon. Soms merk je dat collega's die net uit de schoolbanken komen dat minder hebben, maar dan komt het wel. Door meeloopdagen met consultancy collega's, Herman laten spreken, wij spreken, maar ook het service laten bieden aan klanten. Ik denk dat dat er in het eerste jaar wel goed ingeprakt wordt. Het verschilt ook zeker wel per persoon en per levenservaring of iemand dat in zich heeft of niet.

In hoeverre denk jij dat je beschikt over voldoende kennis van *Inspireert Beter Ondernemen*, denk je dat er nog iets te behalen valt?

Ja, soms denken we ook gewoon te moeilijk merk ik. Een voorbeeld is dat jullie een tijdje geleden zijn begonnen met de marketing inspiratiesessies, dat je dus ook klanten inspireert, maar dan op onze processen. Wij gaan dat nu ook doen op Support en willen dat ook doen voor First Class. Ik kan nu al zeggen dat ik dat drie jaar geleden niet zou hebben bedacht, terwijl ik toen ook dacht van jaa dat inspireren, IBO, zit echt in me. Nu denk ik, ho wacht even, dit soort dingen brengt ons wel echt verder. Ik denk dat we zeker daar nog slagen kunnen maken, van goh wat zijn nou dingen waarbij we klanten nog kunnen inspireren, en ook kunnen verrassen. Dit soort dingen komen voort uit gesprekken met collega's. Rik vertelde mij bijvoorbeeld dat klanten niet zo goed bewust zijn van wat wij nou echt doen voor de Foundation, dus die informatie krijg ik wel en dat ga ik dan bespreken in de bestuursvergadering en dan moeten we daar iets gaan doen. Toen kwam hier een inspiratiesessie uit en dan gaat het ook echt rollen, en doen we het uiteindelijk echt zelf.

Ben je zelf bewust bezig met het inspireren van klanten?

Nee, het is niet dat ik de hele dag denk: ik moet inspireren, ik moet inspireren. Maar ik denk dat je dat op een gegeven moment wel uit jezelf gaat doen. Het komt naar voren in je opleiding en wij hebben iedere maand inspiratie van Bas, supportmedewerkers hebben iedere maand inspiratie van Herman, ze krijgen het van ons, je gaat mee in onze processen. In wat wij vinden en dat wij vinden dat het in standaarden moet. Echt in onze visie. En je jat een beetje van anderen, dus je kijkt een beetje hoe een ander het doet. Ik denk dat de focus daar niet echt ligt, maar ik denk dat door de omgeving, doordat er iedere keer wat oppopt in je omgeving.

Denk je dat er nu voldoende inspiratie wordt 'opgepopt' door AFAS of dat het nog actiever kan?

Het kan echt nog wel actiever, je ziet het nu heel erg met vlagen komen wat er mee gebeurt. Ik denk dat ik het meeste heb als ik voorbeelden van collega's zie. Dat ik dan het besef heb van: oh ja, daar heb je hem weer even goed. En dat zet mij dan ook weer even aan het denken. Ik denk dat dat mij het meeste inspireert om dat ook meer uit te zetten?

Wat zie jij echt als de positieve punten van de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Als ik kijk naar andere organisaties dan zie ik dat het bij ons echt uit ons hart komt: wij willen echt klanten beter maken. Terwijl ik denk dat dat bij heel veel organisaties ook niet is en dat klanten ook echt voelen dat het vanuit ons hart komt. Dan bedoel ik dat klanten echt voelen en weten dat wij geen uren schrijven voor het gewoon uren schrijven. Wij willen klanten echt verder helpen. En dan niet alleen verder helpen in de processen, want dat zit natuurlijk in onze software, maar juist ook verder: hoe doe je nou Marketing? Hoe doe je nou Support? En ik probeer dat heel erg duidelijk te maken bij de AFAS Partners, de experts. Daar zijn we heel druk mee bezig, om ook hen duidelijk te maken dat inspireren heel erg belangrijk is. Dit doen we tijdens de evenementen die we met hen doen. Wij bieden hen roadmaps en daarmee proberen we toch ieder jaar de 'AFAS Saus', de inspiratie overheen te leggen. Deze evenementen worden speciaal voor de Partners/ Experts georganiseerd om ook weer even bij hen de bewustwording te creëren van joh kijk nou eens hoe wij dit doen, kijk eens hoe wij dingen aanpakken. Je merkt bij partners die op zoek zijn naar nieuwe medewerkers, dat ze bij ons komen vragen of wij

nog geschikte kandidaten hebben voor hun. Dan zeggen wij van joh kijk eens hoe wij dit doen, kijk hoe wij die kweekvijver ingericht hebben en zorg dat jij ook zoiets gaat doen om je eigen talenten binnen te halen. Ook dat soort sessies.

Zijn er ook negatieve punten aan de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou, ik denk als je het teveel doet. Als je er te veel mee bezig bent. Kijk uiteindelijk willen klanten toch ook gewoon keiharde resultaten zien, dat is de andere kant. En soms loop je ook gewoon tegen muren aan. Ik heb bijvoorbeeld ook lastige klanten. Hoe hard ik daar ook probeer te inspireren, ze willen gewoon niet. Dat heeft aan de ene kant met de mensen die er werken te maken. Die willen ook niet, maar het is ook gewoon een bijzondere organisatie. Ook hangen ze onder een moederorganisatie die het allemaal weer lastig maakt. Uiteindelijk denk ik dat het inspireren het gemakkelijkste is bij kleine tot middelgrote organisaties. Grote organisaties inspireren kan wel, maar die doen er niet zo veel mee merk ik uit mijn ervaring.

Hoe betrokken voel jij je tot *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik zie IBO niet echt als één bepaalde definitie daar aan vast, van IBO is dit, maar ik denk dat ik wel genoeg handvatten heb om klanten iedere keer weer te inspireren en iedere keer weer te verrassen. Maar ook bijvoorbeeld de klantportal. We hebben nu weer een hele nieuwe incidentenflow ingezet. Ook daarin proberen we klanten te verrassen om het nog gemakkelijker te maken en nog beter inzetbaar te maken. Het is echt meer de 'Coolblue-manier' hanteren, dat proberen we. Coolblue inspireert ons daar heel erg in. Het is andere bedrijven inspireren door wat wij doen. Ik denk wel dat het meer het inspireren is dan echt het beter ondernemen.

In hoeverre probeer jij andere collega's te inspireren?

Ik heb het gevoel dat ik daar heel erg mee bezig ben in mijn team, maar ik denk dat je dat het beste aan mijn team kan vragen.

Op welke manier denk jij dat je inspirerend bent?

Nou ik denk in klantgesprekken, als het inderdaad gebeurt dat iemand van Support een incident 'afknalt'. Hiermee bedoel ik dat iemand van support zegt van nee sorry kan niet worden opgelost, is al een wens dus fijne dag verder. En dan denk ik ja, oké, hebben we dan niet een andere manier waarop we kunnen helpen. Heb je wel eens gevraagd naar de processen en hoe dat loopt en gewezen op hoe processen misschien anders zouden kunnen verlopen?

Stimuleer je medewerkers ook echt om te inspireren?

Ja ik ben er wel actief mee bezig, maar ik denk dat het altijd wel meer kan natuurlijk. Je merkt natuurlijk dat je de ene dag net iets meer op de incidenten zit dan de andere dag.

Merk je dat medewerkers daar behoefte aan hebben?

Nee dat niet echt.

Hoe vaak spreek jij de collega's die onder jou vallen?

Ik heb om de maand een officiële forecast met medewerkers en iedere twee maanden een onofficiële. De officiële beschrijf ik dan helemaal. Dus we hebben iedere maand wel een moment en we zitten iedere week wel met het team samen. Als we kijken naar onze wekelijkse dingen dan bespreken we wel punten die goed zijn gegaan en niet. Dat kunnen incidenten zijn, maar ook klantbezoeken. Van een klant zei dit en dit en toen liep ik vast, hoe kan ik dit een volgende keer beter doen? Het kunnen ook presentjes zijn voor klanten en hoe gaan we dat doen. Hoe gaan we de pagina insteken. Willen we toch weer een soort nieuwsbrief versturen naar klanten?

Beloon je collega's wanneer ze echt een goed voorbeeld hebben of geïnspireerd hebben?

Nou ja, ik beloon ze op het moment dat iets super goeds doen. Dat hoeft niet per se met inspireren te maken hebben. Ik zou niet zo snel zeggen van goh wat heb jij goed geïnspireerd vandaag. Het zal altijd

wel zijn op het moment dat iemand iets moois of iets goeds heeft gedaan. We hebben bijvoorbeeld pas een klant geholpen en die was best wel kritisch. Zij kwamen in eerste instantie bij ons terecht omdat zij het niet lekker vonden lopen. Zij stonden echt open om te kijken naar de processen en hoe wij bij AFAS deze ingericht hebben. Iedere drie maanden ben ik daar naartoe gegaan om ze aandacht te geven en te vragen goh waar zijn jullie nou mee bezig? En ook om te laten zien wat wij doen. Toen hebben we besloten om iedere drie maanden bij elkaar te komen en door te spreken hoe het er nu voor staat. Toen was er een aantal weken geleden een incident en dat was een prioriteit voor die klant. Dat had iemand opgepakt en er werkt bij die organisatie één jongen die altijd wel iets aan te merken heeft en het is nooit goed. En hij sloot het incident af, wat ik ook heel goed in de gaten had gehouden omdat ik betrokken ben bij die klant, en toen gaf hij de supportmedewerker twee tieners en die zei nou ik ben dit keer echt goed geholpen. Dat is echt een goed moment en dat is voor mij een moment om te zeggen van nou kijk jongens, dit is echt een zuurpruim en is blij. Toen heb ik de supportmedewerker ook wel echt in het zonnetje gezet omdat het gewoon echt een hele moeilijke klant is. Maar ook waarom ging het dan nu goed? Wat was het dat het goed ging? Dat deel ik dan wel en dan hebben we het daar over. Maar we hebben het er ook over wanneer iets niet goed is gegaan of wanneer iets niet goed afgesloten is zoals het normaal zou moeten. Dat zijn wel dingen die ik heel belangrijk vind, aangeven wanneer iets goed gaat, maar ook wanneer het niet goed gaat.

Merk je dan dat medewerkers daardoor gestimuleerd worden?

Nou, daar komt het inspireren wel omhoog. Vooral Herman, wanneer het aantal incidenten wel wat hoger liggen, laat weten wanneer het aantal te hoog ligt. Ik ga dan op mijn manier tegen mijn team zeggen van nou jongens het tempo moet iets hoger, er liggen te veel incidenten die nog behandeld moeten worden. Toen heb ik wel eens de opmerking gekregen: nou, maar dit inspireert mij niet. Maar toen dacht ik oké dat moet ik dan toch anders doen. Met 'dit inspireert mij niet' worden de incidenten bedoeld. Daar hebben zij dan ook wel weer een punt, want de supportmedewerkers willen natuurlijk zoveel mogelijk klanten zo goed mogelijk helpen en soms duurt dat gewoon wat langer. Dus nee ik inspireer ze niet altijd.

Vind je het goed dat het oplossen van een incident soms wat langer duurt maar dat een medewerker een klant wel echt beter helpt?

Nou, ja. Ik wil dat ze klanten echt goed helpen, maar het moet geen excuus worden. De balans moet er wel zijn. Ik vind dat wanneer er echt veel incidenten liggen dat het tempo van het afhandelen van incidenten wel wat sneller mag gaan. Mensen die een incident insturen willen natuurlijk ook zo snel mogelijk geholpen worden dus wanneer een incident niet snel wordt opgelost, dan leidt dat ook bij die mensen tot frustraties.

Denk je dat AFAS er nog iets aan kan doen zodat medewerkers meer bewust worden van de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ja, ik denk het wel, maar ik denk dat je dat vooral moet doen op basis van goede voorbeelden geven. Wat is nou echt het goede voorbeeld? Wat heeft nou echt impact gehad? En ik denk op basis van juist dat soort dingen aan collega's aan te geven dat dat hen juist inspireert om ook zulk soort acties uit te voeren en dat mee te nemen in de dagelijkse werkzaamheden.

Hoe zou jij jouw leiderschapsstijl omschrijven?

Dit vind ik een lastige vraag, ik hoop dat medewerkers over tien jaar over mij zeggen van nou die heeft me wel echt verder geholpen dan waar ik op dat moment stond. Dan bedoel ik mij als persoon als in mijn dagelijkse werkzaamheden, dus in contact met de klant.

Welke invloed denk je dat je zelf uitdraagt op de cultuur van AFAS?

Ik denk dat dat groter is dan dat we denken. Ik denk soms wel eens oh nee joh, mensen letten niet op mij of op mijn leidinggevende collega's. Ik zie mezelf niet echt als een voorbeeld, maar ik denk dat dat ondertussen stiekem wel zo is. Dat merk ik soms aan dingen dat ik denk oh joh ik wist niet eens dat jij dat wist of dat diegene daar mee bezig was. Nou ja nee ik denk trouwens niet dat ik daarin een

voorbeeld ben, maar ik denk wel dat op het moment dat ik negatief afwijk dat het opvalt. Terwijl dat bij iemand anders misschien minder zou opvallen dan bij iemand in een leidinggevende functie.

Denk jij dat er genoeg aandacht wordt besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen* tijdens de AFAS Academy wanneer nieuwe medewerkers in dienst komen?

Dat denk ik niet, dat klinkt misschien wat hard, maar iemand die nieuw is krijgt de eerste twee/ drie maanden dat die in dienst is zo veel informatie over zich heen: het product zelf, het leren kennen van de verschillende afdelingen binnen AFAS, dat zijn al kleine dingen wat is de KnowledgeBase? Wat doet commercie? Wat doet de afdeling APB? Wat kan er met ons product? Hoe werkt Profit. Maar daarna denk ik wel, zij gaan natuurlijk een keer Consultancyhelden krijgen, ze lopen mee met consultants, ze lopen een dagje mee op de afdeling Product development, en dan zie je wel hoe zij dat doen. Als jij een eerste dag mee bent met een consultant. Ik weet nog heel goed mijn eerste keer dat ik mee mocht lopen met een collega van de afdeling Consultancy. Hij ging toen voor het eerst naar een klant toe, dat was in Amersfoort, dat weet ik nog goed. En daar zaten een aantal beheerders en wat hij eigenlijk deed is heel veel kletsen, maar vooral ook zien wat wij bij AFAS doen. Hij liet onze InSite zien en liet zien hoe hij zijn declaraties instuurt en liet onze flow zien hoe wij incidenten behandelen op Support. Dat stukje inspireren van klanten leer je op zulke momenten wel echt. In de praktijk zie je voorbeelden waarbij je ziet hoe je klanten kan inspireren. En ik denk dat wij dus heel veel van andere collega's leren.

Denk je dat, wanneer een 'nieuwe' collega, ongeveer een half jaar nadat diegene in dienst is gekomen door middel van een training de organisatiestrategie beter kan leren begrijpen?

Nou ja, ik denk dat ze dat al best wel veel trainingen hebben. Maar als je bijvoorbeeld echt een training IBO en marketing bijvoorbeeld hebben, ik denk wel dat het breder is dan alleen dat. Ik denk dat marketing natuurlijk binnen de organisatie bepaalde voorbeelden voor aandragt, maar ik denk dat het eigenlijk in de hele organisatie terug te vinden moet zijn. Ik denk wel dat een sessie/ training wel zal werken, maar dat zal dan nog steeds niet helemaal werken. Wat je bijvoorbeeld wel kan doen is trainingen: hoe inspireert consultancy klanten? Hoe inspireert marketing klanten? En hoe inspireert Support klanten? Dus je gaat er heel veel vertakkingen van krijgen denk ik.

We hebben bij AFAS natuurlijk veel communicatiemiddelen, wat vind je van die communicatiemiddelen?

Ik denk dat het Cultuurcafé wel het meest belangrijke communicatiemiddel is. Je hebt InSite natuurlijk waar veel informatie op verspreid wordt, maar bij het cultuurcafé komt emotie kijken. Je bent met zijn allen bij elkaar en ziet elkaar face-to-face, wat zorgt voor emotie. Met collega's en je ziet voorbeelden, dus ik denk dat dat echt het belangrijkste communicatiemiddel is. Maar goed we hebben natuurlijk een hele mooie InSite, waar heel veel mooie content op wordt verspreid. De afdelingen consultancy en sales hebben hier voornamelijk veel aan omdat deze niet vaak op kantoor te vinden zijn. Maar ik heb er zelf ook wat aan om voorbeelden aan klanten te geven.

Hoe zou je op de hoogte gehouden willen worden van eventuele voorbeelden van collega's?

Via InSite zou ik het niet doen, omdat het dan een soort van 'overspam' wordt en dan krijg je op een gegeven moment een soort vermoeidheid van oh daar heb je weer iemand die wil inspireren. Ik denk dat je op OutSite, het voorbeeld van Zo werkt AFAS, dat inspireert natuurlijk ook weer. Je ziet dat haar sessies meteen helemaal vol zitten, dus ik denk dat je het ook wel AFAS breed uit kunt gaan rollen. Denk aan de dag van de AFAS beheerder en dat soort dingen. Dus ik denk als we dat kunnen blijven doen.

We hebben binnen AFAS een hele duidelijke organisatiecultuur. In hoeverre denk je dat die organisatiecultuur bijdraagt aan het wel of niet toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* van medewerkers?

Ik denk dat dat alles is. Ik denk dat de cultuur daar wel echt voor zorgt. Hoe onze visie in elkaar zit, net dat stapje extra zetten. Als ik een medewerker heb die vijf voor vijf tegen een klant zegt sorry mijn werkdag zit er bijna op dus ik kan je morgen pas weer verder helpen, dan inspireert dat niemand. Dat vindt niemand leuk. Dus ik denk dat dat in het onboardingproces bij de nieuwe medewerkers in wordt

gegoten, anders nemen we iemand niet aan. Als iemand het niet in zich heeft om de klant voorop te stellen, dan weet je dat direct. Iemand die jou niet kan inspireren die wordt niet aangenomen.

Wat moet een sollicitant in zich hebben om aangenomen te worden bij AFAS?

Iemand moet echt enthousiast over AFAS zijn, we vragen eigenlijk niet eens door naar de achtergrond van iemand, maar iemand moet in ieder geval minimaal HBO niveau hebben, anders kan het ook niet. Ik snap ook wel dat het bijvoorbeeld voor Product Development anders is, echte techneuten vinden is ook wel wat lastiger. Als we het echt hebben over insperren dan moet je het denk ik toch hebben van de consultants die dagelijks bij de klant zitten, van supportmedewerkers die dagelijks telefonisch en via de mail contact hebben met de klant. En om klanten echt te kunnen insperren moet je wel beschikken over dat enthousiasme wat je nodig hebt om bij AFAS te kunnen werken. Ook moet iemand er tegen kunnen wanneer een klant niet zo tevreden is over het product. Een AFAS medewerker die buigt dat juist om naar inspiratie hoe het wel goed moet.

Respondent 5:
Functie: Manager
In dienst sinds: 2010

Wat betekent Inspireert Beter Ondernemen voor jou?

Ik geloof dat het softwarecomponent steeds kleiner word, dus het zal steeds meer richting inspireren gaan. Ik heb persoonlijk moeite met het woord Inspireren, omdat ik denk ja leuk. Inspireren, maar dan doe je dus geen reet. Ik ben een doener, dus voor mij is inspireert meer van laat zien dat het anders kan: dus bedrijven die vastzitten losbeuken, loswrikken van hoe ze naar de markt kijken, wat zie je zelf als organisatiekansen in de toekomst? Wat ik zelf nog steeds heel cool vind is dat er meerdere klanten zijn die doordat ik ze heb mogen helpen meer geld verdienen. Nu kun je geld verdienen niet als doel hebben, maar daardoor zijn ze wel nieuwe producten gaan ontwikkelen en vorige week was ik bij een klant die OR trainingen geeft. Toen zei ik he joh je moet maatwerktrainingen gaan geven, wij doen dat bij AFAS op deze en deze manier, zelf geloof ik heel erg dat je maatwerk binnen een standaard kan aanbieden. Dat kost je bijna geen extra moeite, maar de klant ervaart me toch een partij moeite. Dus dan kun je je marges opkrikken. Ik ga veel meer op het bedrijfskundige advies zitten dan alleen maar AFAS, AFAS, AFAS. Want wij zijn gewoon applicatieaanbieder. Ik geloof er in dat als wij ervoor kunnen zorgen dat ze ons, kijk wij hebben een marketingafdeling, consultants, en support die er aan bijdragen dat mensen ons een cool bedrijf vinden, gewoon een leuk bedrijf waar je bij wilt horen of wat je gezellig of knus vindt. Maar uiteindelijk gaat het om het resultaat. Kijk wanneer zij een loonstrook krijgen uit RAET of van ons, dan kunnen wij inspireren, inspireren en nog eens inspireren maar dan worden ze nooit echt fan. Het maakt voor de klant niet uit of ze een loonstrook van RAET of AFAS krijgen. Het gaat er dus om dat ze op een gegeven moment gaan denken hé die dames en heren van AFAS die zijn écht anders, die helpen me écht verder. En dan ga je dus ook meer weerhaken slaan binnen de organisatie, en dat klinkt gemeen, maar dan kunnen de klanten gewoon minder snel weg.

We hebben binnen AFAS klanten waar we hier binnen mee koketteren zijn de grote klanten in aantallen, maar als we kijken naar wat zij gebruiken van onze software is dat maar een klein deel. En als je gaat kijken naar het type klant dan is het eigenlijk heel suf, maar ze hebben ongeveer 16.000 werknemers, dus dan is het voor ons een grote klant. Ze gebruiken eigenlijk maar 5/10% van ons product en hebben nog steeds een hele grote groep mensen werkzaam op de salarisadministratie, dus als je dan praat over IBO dan gaan we over zo'n klant helemaal overheen. Je gaat dat bij zo'n klant ook niet snel veranderen. Ik denk dat de ideale klant van AFAS MKB of MKB plus is. Maar dat type klant die kunnen wij echt perfect bedienen.

Vind je dat Inspireert Beter Ondernemen echt bij het AFAS DNA hoort?

Ja. Omdat je anders functioneel blijft. Een consultant zijn werk verandert enorm. Ik weet nog precies. Mijn eerste klant als consultant. Ik zat in Friesland bij een drukkerij op een krat in een serverhok met een CD om van Profit 5 naar Profit 8 te gaan. Toen dacht ik oké jongens, als dit mijn baan wordt dan zeg ik echt binnen twee maanden op. Maar nu, als consultant, maar ook als sales, als succesmanager, je hebt een template. We hebben afgesproken met elkaar, je mag niet afwijken van de template tenzij je dat hebt afgesproken met de klant, maar ook nu als wij een demo moeten geven dat is natuurlijk super lui. Maar op het moment dat wij IBO uit het werk gaan halen, dus puur gaan doen waar de klant om vraagt dan verliezen we de magie van AFAS. Want dat is natuurlijk wat heel veel softwarebedrijven doen. Die komen bij de klant en die vragen: wat wil je? En dat gaan ze dan maken. En wij komen bij een klant en wij zeggen dit hebben we en dat hebben we zo ingericht zodat jij deze en deze en deze voordelen hebt. En dat spreekt enorm aan. Klanten willen gemak, willen ontzorgt worden en willen niet meer alles zelf bedenken. En het belangrijkste verschil met vroeger is dat de software toen werd aangepast aan de klant en nu gaat de klant zich aanpassen aan de software. Dat is de grootste verandering. Klanten gaan processen anders doen omdat de software zo is ingericht, en daar vertrouwen klanten op omdat ze zien hé die gasten hebben meer dan 10.000 klanten die hebben hee veel inspraaksessies die heel veel bezoekers trekt, zij hebben er zo over nagedacht dat het zo succesvol is. Oké is het een

absolute no-go? Dus flikkert de organisatie in elkaar als we zo gaan werken? Hmm, nee. Dus laten we maar zo gaan kijken want dan hebben we minder kosten, minder risico's. Zo werkt het.

In hoeverre ben je zelf bewust bezig met het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw werkzaamheden?

Ik denk dat als ik ga kijken dat ik zelfstandig de aanjager ben van de dag van de beheerder, eindejaars-sessies, Prinsjesdag, nou ik doe zes klantevenementen met de succesmanagers, het inspiratienetwerk hebben we opgezet. Ik denk dat we heel veel kansen hebben en het stoort mij altijd dat mensen kansen niet pakken, uiteindelijk moet je er iets mee doen.

Denk je dan dat dat een tekort is van AFAS, dus dat ze te weinig handvatten aanbieden of ligt het bij de mensen zelf?

Dat vind ik lastig, ik geloof erin dat je meer doeners moet hebben. Ik vind dat heel veel mensen altijd praten en daar heel interessant over doen. De makken van AFAS zijn gewoon dat het hier super goed gaat. De mensen die net vanuit de schoolbanken komen die denken allemaal dat dit heel normaal is, maar dat is het niet. Het mooiste voorbeeld vind ik daarvan, mijn kritiek en mijn mening, dus niet vanuit AFAS, bijvoorbeeld het consultancybedrijf. Het target van een consultant dat boeit de meesten niet, want die zitten zo vol. Dus als er een dagje uitvalt dan maken ze zich daar niet heel druk om, en dat vind ik ook niet zo heel erg, alleen nu voor het derde jaar op rij haalt consultancy niet haar target. Daar hoor je niemand over, omdat het verdienmodel licenties is. Ik geloof er wel in dat je die vechtersmentaliteit, dat knokken in je moet hebben om heel bewust met je klanten en jezelf bezig te zijn. Ik denk persoonlijk dat dat ergens wel in een mentaliteitsdingetje zit want je moet gewoon knokken. En dan ga je soms wel op je gezicht, maar daar leer je weer van. Ik denk dat heel veel mensen denken dat dat vanzelf komt, dat succes bij AFAS, maar dat is niet zo. Er staan nog 200 dagen consultancy open, heel veel consultants denken dan oprecht, oh dat is twee dagen per persoon, boeiend, tweeduizend euro. Maar ik denk juist dat het succes van AFAS is, de cultuur die hier heerst, de gedrevenheid van facilitair tot aan de top dat dat zorgt voor succes. Dat je een lekker product hebt, ja tuurlijk dat helpt. Maar ik denk op het moment dat we alleen maar gaan inspireren, dat we dan de feedback van klanten krijgt dat we arrogant zijn. Nu zeggen we inspireert beter ondernemen en beter ondernemen is voor mij alleen maar doen, en op het moment dat je zegt inspireert beter ondernemen dan moet je naar mijn mening inspiratie geven en daarna doen, alleen ik denk dat we nu voornamelijk inspiratie geven en daarna niets meer doen.

Denk je dan dat sales al extra dagen in moet plannen in trajecten of dat consultants meer dagen moeten inplannen wanneer ze ergens tegenaan lopen?

Nou ik zelf geloof in structuur, dat we aan de renderende kant moeten gaan zitten. Nu besteden we ruim 70% van de consultancy-uren aan implementaties. Ikzelf zou zeggen joh laten we daar de helft van nog maar aan implementaties besteden en de andere helft aan optimalisaties. Kijk de klanten die in implementaties zitten die zijn bang en die denken kak ik moet over van systeem A naar systeem B, als het allemaal maar goed gaat. Dus als we het hebben over customer journey, dan gaan we op dat traject nooit een 8 of een 8+ halen, omdat een klant in die periode nooit bij is. Dus de enige kans die je daarin hebt is dat je bijvoorbeeld gaat zorgen door je partnernetwerk, kijk die templates is allemaal al klaar, 30% van die implementatie is helemaal standaard. Dat is gewoon begeleiden, vinkjes zetten, in het potje draaien. Als je dat werk bijvoorbeeld kan laten doen door een partner, maar je houdt zelf de regie. Dus je kan bijvoorbeeld zeggen: drie dagen partner, één dag AFAS. Daardoor winnen wij heel veel dagen die wij kunnen gaan inzetten op de implementerende kant, dat is voor een klant veel interessanter. Kijk die loonstrook die moet er uit zeg maar, maar dat is niet echt sexy ofzo. Daar gaat een klant niet van zeggen nou tof hé, nu hebben we een goeie loonstrook. Die gaat op de processen, bijvoorbeeld InSite of iets zitten, dat is eigenlijk onze USP in de markt. Ik vind dus dat er meer een verdeling moet komen tussen AFAS en de partners. Ik vind niet dat een partner die implementatie moet doen, ik vind alleen, nu doen we het zo dat wij de implementatie doen en het hele leuke werk, waar een klant heel veel meerwaarde van krijgt, dat geven wij aan een partner. Terwijl daar juist veel meer kennis voor nodig is dan een implementatie, dus ik zelf zou juist zeggen ga het nou beter verdelen. Ik vind dat AFAS

verantwoordelijk is voor al haar klanten, dus die kan nooit een klant aan een partner geven, dat doen we nu wel uit noodzaak omdat we te weinig mensen hebben. Maar mijn mening zou zijn: laten we nou 33% implementaties doen, 33% implementaties met partners doen, maar is AFAS de hoofdaannemer, en 33% optimalisaties. Daarmee ga je die 8+ pakken bij de klant. Dan gaat het pas zin hebben wat de marketingmachine opstart, want dat is natuurlijk anders, Over Promise Under Deliver. Warm sales bad, daarna ben je live en denk je oh ja ik heb een loonstrook.

Wat zijn volgens jou positieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou het is natuurlijk super goed dat we dat als slogan hebben. We hadden natuurlijk AFAS Software ERP Software, dat zei natuurlijk niemand wat en op een gegeven moment groei je daar overheen omdat we heel veel marketingdingen doen. Plus het dwingt de organisatie, AFAS, om dingen te blijven zoeken. Het dwingt ons om inspiratievol te blijven, dus het dwingt ons om ook intern te blijven vernieuwen. Op het moment dat wij hier bijvoorbeeld nog een receptie hadden staan en toch inspireert beter ondernemen op de deur hadden staan, ja dat ziet er natuurlijk niet uit. Dus dat vind ik heel goed en ik denk dat alles wat we doen daarin goed, want je inspireert weer op een zekere manier. Het enige vind ik dat je misschien iets meer zou doen.

Wat zijn volgens jou negatieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou dat je dus te weinig doet. Het makkelijkste voorbeeld: vrijdag, Bas stond op het podium in het theater en zei van joh jongens vorige week hadden we een evenement waar Jos Burgers sprak en die heeft de hele hut vol, hebben wij geen bemoeienis bij en daar zit dan geen één Salesmedewerker bij. Dan denk ik hé er zit 200 man in de zaal maar loop gewoon rond, maak een babbeltje, dan ga je niet meteen een klant opschrijven, maar: Jos Burgers inspireert, en wij doen daarna. Hebben wij die mensen daarna een mailtje gestuurd? Nee. Dat vind ik altijd jammer.

Voel je jezelf betrokken met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat je in alles wat je doet inspireert. Kijk als wij een evenement organiseren, dat is echt super inspirerend. Kijk als ik soms zie bij wat voor evenementen ik van klanten ben, dat is om te janken met een klef kadetje kaas en dat ziet er ook niet uit. Dus ik denk dat wij dat heel erg goed doen. En voor mezelf? Ik denk dat ik daar heel veel in doe. Neem bijvoorbeeld Herman die een klassiek concert organiseert tot ik met het inspiratienetwerk tot diners. We hebben nu met de succesmanagers een kerstkaart geschoten in het tuincentrum tegenover en die gaan we met een handgeschreven kaartje versturen naar onze klanten. Naar alle klanten waar je afgelopen jaar bent geweest. Is dat inspirerend? Nee maar het is wel op een andere manier, verrassend.

In hoeverre zie je jezelf als inspirerend?

Nou niet per se heel inspirerend, maar ik durf wel van mezelf te zeggen dat ik heel creatief ben. Dus ik denk dat voor mijn mensen dat heel zichtbaar is en dat ze daar heel veel uit halen, dat is ook wat ik terug kreeg uit mijn leidinggevende enquête die begin dit jaar is afgenomen. Mijn gevaar is wel dat ik mezelf als norm neem. Dat ik er soms vanuit ga dat iedereen zo denkt en doet als ik doe, maar dat is natuurlijk niet zo want anders wordt je geen leidinggevende. Dat is soms het lastige. Ik ben heel creatief en het gevaar is dan dat je gaat doorslaan en dan denken nou we gaan weer iets veranderen en dan ga je veranderen om het veranderen en dat moet je nooit doen. Ik ben nu vier jaar leidinggevende bij AFAS en op een gegeven moment weet je wel wanneer mensen vol zitten zeg maar.

Stimuleer jij ook je medewerkers om te inspireren en beter te ondernemen?

Ja tuurlijk, alleen daar heb ik natuurlijk in geleerd om te matigen. Ik weet nog toen ik net leidinggevende werd gaf ik alle mensen uit mijn team vijfduizend euro marketingbudget en ik wil gewoon dat je iets heel tofs gaat doen met je klanten. Geen kaders. Ik zei alleen je gaat niet met de klanten eten, dat vind ik heel suf. Eten doet iedereen of een flesje wijn ofzo, dat mag niet. Dus ik wil gewoon een cool evenementje dat jij organiseert voor je klanten. Nou ja het hele team had stress want iedereen dacht holy fuck wat moet ik dan gaan doen? We mogen niet eten dus blijkbaar ligt de lat erg hoog. Dus onbedoeld gaf ik mensen heel veel stress terwijl ik juist dacht dat dat super leuk was. Als mensen mij zeggen hé

hier heb je 5k bedenk wat leuks, nou geef mij twee dagen en we hebben het gefikst. En dat is dus niet goed. Het is belangrijk om altijd te kijken waar mensen goed in zijn en hoe je die medewerkers op de goede plek gaat inzetten. En dat is weer iets wat ik zelf heel erg heb geleerd, maar ik zal altijd blijven douwen. Ik zeg altijd tegen mensen in mijn team: het interesseert me niet wat je kan, maar ik vind mentaliteit het allerbelangrijkste. Kijk die software is geen rocket science ofzo. Kijk als jij een jaar lang implementaties doet dan ken je echt 70% van de software. Voor mij is het veel interessanter hoe graag medewerkers klanten willen inspireren, klanten blij willen maken. Daar kom ik achter door vooraf met medewerkers in gesprek te gaan, maar ook wanneer medewerkers onder mij vallen continue. Kijk er zijn ook mensen die heel veel zeggen te willen, maar als ik er dan druk op zet dat ze knappen, dat moet je niet doen.

Hoe hou je die verbondenheid met de medewerkers die onder jou vallen, want die zitten natuurlijk voornamelijk bij de klant?

Bellen. En ik doe iedere maand een forecast met mijn medewerkers. Meelopen met medewerkers. Ik ga dan gewoon mee naar klanten en leg dan ook het initiatief weer bij hen neer. Ik ga dus niet zeggen he ik wil dan met je mee, ik vraag ze juist: bij welke afspraak kan ik waarde toevoegen, dus wanneer wil je dat ik met je mee ga? Het gaat me er niet om dat ik waarde toevoeg, maar het gaat me er meer om dat ik wil dat ze gaan nadenken welke afspraak handig voor ze is dat ik er bij ben. Dus ik denk dat ik er op een gezonde manier bovenop zit. Soms spreek ik iemand een week niet en soms spreek ik iemand iedere dag.

Hoe zou je jouw manier van leidinggeven omschrijven?

ESTP, ken je dat? Dat is een internationale standaard van leidinggeven en ik ben ESTP, dat is zeg maar in kleuren geel, oranje, dus ik ben heel creatief, ondernemend ook. Ik dwing nooit af, ik werk ook niet met consequenties, daar geloof ik ook niet in. Ik ben wel heel duidelijk, er zit geen ruis in ofzo. Ik ga niet tegen iemand zeggen dat die iets heel goed doet als ik het daar zelf niet mee eens ben. Als ik dat niet vind dan zeg ik dat ook niet. Maar als je iets goed doet dan zou je het ook uitgebreid horen, dan ga ik je op een sheet zetten en delen met wie dan ook. Ik denk dat ik heel veel vrijheid geef, maar daarmee dus ook verantwoordelijkheid. Als iemand aan mij vraagt hé ik ga een evenement geven, dan zeg ik nou is goed, maar zorg je ook dat het af is? Ja ik zorg ook dat het af is. Oké, kan ik je helpen? Nee kom ik wel uit. Als iemand dat zegt, nou prima, maar dan is het ook zijn eigen verantwoordelijkheid. En natuurlijk, die persoon mag gerust bellen om te sparren, maar ik vind wel dat je mensen een beetje groei-pijn moet geven.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in hun dagelijkse werkzaamheden?

Ik denk dat het hele succes van AFAS cultuur is en natuurlijk ook het product. En cultuur en IBO, ja ik kan daar misschien een beetje stom naar kijken, maar voor mij is het maar een slogan. Als we over een drie jaar een nieuwe bedenken, dan is het niet dat hier opeens de hele hut verandert. Alleen het dwingt je om scherp te zijn op je eigen doen en laten, van de mensen, van jezelf. Ben ik een inspiratiebron geweest? Heb ik iets goeds gedaan? Kijk neem de 'één Procentje beter meter', dat soort kleine dingetjes, daar geloof ik wel in. Dat je mensen een spiegel voorhoudt en zichzelf gaan afvragen van hé, heb ik mensen geïnspireerd, heb ik iets goed gedaan of kan ik het de volgende keer nog anders doen? Wij hebben het in ons team over de 'kopjes koffie-afspraken', dat zijn afspraken waarbij je je moet afvragen van hé heb ik nou alleen een kopje koffie gedronken, of heb ik nou echt waarde toegevoegd aan die klant? En ik vind dat je nooit een afspraak moet hebben als je geen waarde toevoegt. Al geef je die klant een tip of breng je iemand even op een andere manier aan het denken, dat is wat je minimaal uit elk gesprek moet halen. Dat is voor mij het Inspireert Beter Ondernemen. Het hoeft helemaal niet groot, maar het moet gewoon elke dag en ieder moment in je systeem zitten. Dat je iets net weer altijd beter wil doen of handiger, of gewoon anders.

Wat is jullie doelstelling als Succesmanagers, gaan jullie bijvoorbeeld grote klanten structureel bezoeken?

Ja, ja. Wij pakken de top 100 klanten van AFAS, dat is onze verantwoordelijkheid. Dus dat is dertig miljoen euro repeterende omzet per jaar. Die gaan we proactief, reactief, een op een, één op en. Iedere succesmanager krijgt tien van die klanten, en tuurlijk heb ik ook wel een paar junior succesmanagers onder me dus die ga ik niet naar tien van die grote klanten sturen, maar daar gaan we wel naartoe groeien. Uiteindelijk gaan we dan wel die top 100 grootste klanten bedienen en de doelstellingen zijn dat één de klant zo lang mogelijk klant blijft want dat is natuurlijk ook ons verdienmodel. En hoe bereik je dat? Nou door ze te betrekken en ze te blijven optimaliseren, want hoe meer ze gaan gebruiken van de software, hoe lastiger het is voor klanten om bij ons weg te gaan. Die top 100 gaan we mee beginnen in eerste instantie, het is nog een vrij nieuwe functie, en tijdmanagement is voor nu het belangrijkste aspect. Stel een medewerker heeft tien grote klanten, waar iemand dus 200 dagen naartoe moet, dan zit die gewoon vol in zijn planning. We kunnen wel heel hard gaan roepen dat we er voor iedere klant zijn, wat we natuurlijk hebben gedaan om de functie te framen, maar als nu bijvoorbeeld een klein accountantskantoor uit Zeeland belt van goh ik wel eens met iemand praten, ja sorry maar dan stap ik niet nu meteen in de auto om daar heen te rijden. Je gaat dus wel degelijk nadenken klanten classificeren en nadenken over welke klanten je wel gaat benaderen. Dat zijn voor AFAS op dit moment de grote klanten, of klanten die uniek zijn in de branche, waar we er maar één van hebben, daar gaan we wel kijken hoe we de klanten zo goed mogelijk kunnen bedienen. Maar het is utopie om te denken dat we met tien mensen al die 10.000 plus AFAS klanten fantastisch kunnen bedienen. Maar dat hoeft ook niet, want een consultant zouden ook een deel relatiebeheer kunnen doen. Het belangrijkste is eerst de relatie bouwen of herbouwen. De helft van onze afspraken krijgen we eerst een emmer stront over ons heen, dan speelt er iets. Zijn klanten niet blij, er speelt iets. Of ze zijn niet blij met de software of niet met diensten.

Hoe ziet het inwerktraject voor nieuwe Succesmanagers er uit?

Die leren dat door mee te lopen met huidige succesmanagers en ik hoop ook dat ze van mij leren. Met collega's mee, en we hebben uiteraard ook trainingen. En mentaliteit speelt een grote rol: ga het gewoon eens doen! En we beginnen natuurlijk met de kleinere klanten, dus eerst ga je naar een klant met 50 medewerkers, daarna een keer naar 100 en dan naar 200 en ga zo maar door. Er zit wel een soort groeicurve in en dan gooi ik ze gewoon een keer in het diepte en ga ik met ze mee. Dat doe ik dan bijvoorbeeld bij klanten die ik zelf al beter ken en dan ga het maar eens doen. Dan zeg ik van joh ga het maar eens doen. Ik neem dan afscheid van de klant en die draag ik dan over aan een van de nieuwe Succesmanagers en dan zeg ik: ga het maar doen. Tuurlijk begeleid ik en coach ik ze wel, maar het belangrijkste is toch dat ze het zelf leren door te doen, dat ze er een gevoel bij krijgen.

Respondent 6:
Functie: Manager
In dienst sinds: 2012

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Ik zie AFAS niet los van *Inspireert Beter Ondernemen*, dus voor mij is dat heel erg sterk met elkaar gelinkt. En ik denk ook wel dat ik zeker in deze rol continue bezig ben met hoe we anderen kunnen inspireren en dat heb ik voor het eerst meer in deze rol dan in de andere functies die ik heb vervuld binnen AFAS. Ik denk dat het zo gegroeid is dat ik AFAS en IBO niet meer los van elkaar zie, en ik denk ook doordat ik het afgelopen jaar heel veel met Bas en de andere directieleden ook wel, dat we met HR echt andere bedrijven willen inspireren en dat deze rol binnen AFAS zich daar ook wel extreem voor leent. Ik denk dat dat daardoor wel echt is gegroeid.

Denk je dat AFAS-medewerkers voldoende op de hoogte zijn van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat dat echt aan je functie ligt, ik denk dat bijvoorbeeld de afdeling Sales dat veel meer van nature in zich heeft, maar wanneer je het bijvoorbeeld aan een supportmedewerker vraagt dat die het veel minder in zich heeft. Dat heeft er mee te maken denk ik omdat AFAS medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Sales en misschien trouwens ook wel Consultancy heel erg bezig zijn met klanten, dus die zien continue hoe het bij klanten is en vertellen ook wel heel erg het verhaal vanuit hoe het ook kan en hoe wij automatiseren en digitaliseren bij AFAS zien. Ik denk dat dat toch wel heel erg met dat inspireren van klanten te maken heeft. Ik denk dat het inspireren op dat vlak ook steeds belangrijker is en dat we daar als organisatie ook zeker onderscheidend in zijn. En ik denk dat bijvoorbeeld een medewerker die werkzaam is op support toch echt nog wel gefocust is op het oplossen van incidenten en minder op die dialoog met de klant en het inspireren van klanten.

Je vertelde dat je zelf het idee hebt dat je nu veel meer bezig bent met het inspireren van andere mensen en organisaties dan dat je daar mee bezig was toen jij werkte op Support of bij First Class, hoe was je er daar mee bezig?

Nou, ik was daar wel minder mee bezig. Tuurlijk deden we wel eens wanneer er een klant of prospect langskwam dat we aan hen vertelden hoe we op Support eigenlijk te werk gaan of wat we bij First Class doen, we wisten ook wel dat ons verhaal daarin best bijzonder is dus dat deden we dan ook wel. Maar niet vanuit eigen initiatief dan een sessie organiseren of klanten benaderen. Het was meer dat wanneer het op ons pad kwam dat we het dan wel deden, maar niet dat we daar zelf actief mee aan de slag gingen. Nu ben ik meer bezig met de vraag hoe kan ik klanten hier naar ons kantoor in Leusden te halen om het verhaal zelf te vertellen. Maar goed ik merk ook vanuit onze klanten, prospects en andere mensen die AFAS een interessant bedrijf vinden dat daar vraag naar is. Dus dan versterkt dat ook.

Jij bent nu bezig met het geven van sessies: Zo werkt AFAS, die elke keer bommetje vol zitten, Support gaat dit nu ook doen, denk je dat dit echt een verbetering is?

Nou ik denk wel dat het goed is ja, je ziet nu ook: marketing doet het ook, ik denk wel dat het echt, als we het echt hebben over waarin kunnen we inspireren? Dat Support dat ook wel echt uit die rol kan doen.

Wat zijn voor jou echt de positieve punten van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat we qua content op de website wel echt een mooi platform hebben en dat het ook wel echt zorgt dat mensen in contact komen met AFAS en uiteindelijk zelfs klant worden. En als we het echt gaan hebben over de visie IBO dan denk ik dat het ons echt onderscheidt van andere bedrijven. Want ik denk eigenlijk dat het niet zo zeer gaat over de software, maar veel meer om hoe dat je beter kan ondernemen en wat onze visie daarop is. Ik vind ons als organisatie daar wel echt heel erg onderscheidend in.

Wat zijn volgens jou negatieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou het is wel denk ik, we hebben het natuurlijk heel erg over dat inspireren altijd. Maar je merkt ook wel dat mensen denken ja, oké maar hoe moet dat dan bij ons? Ik zie dat inspireren wel heel erg, maar ik merk dat heel veel mensen ook denken ja leuk dit vanuit AFAS, maar dat werkt bij ons niet of waar moet ik beginnen. Verder weet ik het eigenlijk niet zo één, twee, drie. Misschien dat mensen op een gegeven moment wel denken oh daar heb je ze weer, maar nee geen idee.

Denk je dat medewerkers zich betrokken voelen met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk deels wel, maar ook deels niet. Ik denk dat een deel van de medewerkers daar echt wel heel bewust van is en ik denk ook best wel een groot gedeelte ook niet.

Ben je daar als HR-manager mee bezig?

Met Inspireert Beter Ondernemen? Ja ik ben daar wel mee bezig, terwijl ik dat niet verwacht had. Ik dacht juist dat ik me vanuit HR juist veel meer op andere dingen zou focussen, nou ik ben er én van mezelf al mee bezig hoe kan ik in mijn eentje dit blijven doen en mezelf triggeren om dit te blijven doen, maar ook uit deze rol juist klanten en prospects inspireren. Ik kom er ook steeds meer achter ons verhaal, dus het AFAS verhaal, echt uniek is en dat er klanten en mensen zijn die er op zitten te wachten om meer te weten te komen over AFAS en hoe wij dat doen. Dus dan denk ik oké hoe ga ik dat dan doen? Hoe zorg ik er voor dat het toch wel efficiënt is? Dat doe ik nu door die inspiratiesessies te geven die blijkbaar erg aanspreken en nu ga ik toch ook wel weer verder kijken hoe kan ik bijvoorbeeld themasessies waardoor ik, maar ook andere HR-mensen geïnspireerd kunnen worden? Daar ben ik nu mee bezig dus hoe kan ik met andere collega's uit de branche, dus die niet bij AFAS werken, bijvoorbeeld sparren over een thema als vitaliteit of andere dingen die spelen binnen organisaties. Dat organiseer ik dan echt vanuit mijzelf, dus ik ben daar wel echt mee bezig. Ik merk ook dat mensen die ik uitnodig er positief tegenover staan.

Zie jij jezelf als inspirerend in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja, dat denk ik wel en ik denk dat dat komt omdat ik dit nog maar een jaar doe en ik vaak reacties krijg van mensen die denken wow wat is er veel gedaan in een jaar, wat zijn we HR aan het veranderen, wat is er veel gebeurd en wat heb je veel gedaan. Wat ben je overal, wat zien we je veel, dus ja ik denk wel dat ik inspirerend ben.

Probeer je ook andere collega's te inspireren?

Het zou wel meer kunnen, maar ik vind wel dat dingen een concreet doel moet hebben. Zeker ook toen ik net in mijn nieuwe functie als HR manager zat en Bas naar me toe kwam ja je moet sessies gaan organiseren. Dan denk ik eerst ja nou prima, maar wat levert dat mij nou precies op en dat moet je wel uiteindelijk voor jezelf duidelijk hebben want dan gaat het pas voor jezelf logisch zijn dat je dat doet en dat het uiteindelijk ook wat oplevert. Want je kan wel iets gaan organiseren voor het organiseren maar als je niet weet waarvoor je het doet, wanneer het geslaagd is en wat je er uiteindelijk mee wilt behalen dat merk je dan natuurlijk wel. Dat heb je natuurlijk wel bij dat inspireren: je kan morgen iets gaan doen, maar ik vind vooral voor mezelf dat ik duidelijk moet hebben voor mezelf waar iets naartoe moet leiden en wanneer ik vind dat iets uiteindelijk succesvol is. Dus dat houdt voor mij soms ook nog wel eens als Bas iets roept dat ik denk nee, ik wil eerst zelf weten waarom ik dit ga doen en wat het uiteindelijk op moet leveren want anders ga ik er niet aan beginnen.

Wat zou AFAS volgens jou moeten doen om *Inspireert Beter Ondernemen* nog meer te laten leven onder de medewerkers?

Nou ik denk als je het hebt over dit onderwerp. Aan de ene kant is het AFAS inspireert beter ondernemen, dat weet iedereen, maar echt het verhaal erachter of waarom we het echt belangrijk vinden dat is niet iets wat we wekelijks delen met elkaar. En ik denk dat dat wel zou bij kunnen dragen aan dat mensen beter weten wat het inhoudt.

Het is een paar jaar geleden onder het logo gekomen zonder enige toelichting, heb je toen gemerkt dat het voor ophef heeft gezorgd?

Nou ik denk dat ik toen wel al in dienst was, maar ik weet het gewoon niet meer. Het heeft geen indruk op me gemaakt. Ik kan me niet meer herinneren dat het gemeld is. Het kwam voor mij ook niet als een verrassing, ik heb er niet bij stilgestaan. Misschien is dat ook weer juist hoe AFAS is: we gaan dit nu gewoon doen. Dus nee, het is echt pas sinds de laatste tijd dat ik me er heel erg bewust van ben.

Wordt je in je dagelijkse werkzaamheden geïnspireerd door collega's?

Ja, zeker wel. Maar je merkt wel dat heel veel mensen hier komen om iets te halen. Mensen die van buiten AFAS hier komen om kennis, inzichten en ideeën op te doen. Dus ik heb vaak als ik met klanten dingen heb dat ik daar heel veel geef, maar niet zozeer ook zo veel terug krijg. Dan denk ik van, kijk uiteindelijk gaat het ook om new business, adviseurs en dat soort dingen. Maar het is vaak wel zo dat mensen hier komen om heel veel inspiratie te halen, maar niet zo zeer ook informatie en kennis terug te geven. Ik vind het wel heel fijn om mensen te kunnen inspireren, maar ik probeer er zelf ook wel iets uit te halen. Voor mij is ook het doel met HR op de kaart zetten om new business en nieuwe klanten aan te trekken om software te verkopen. Ik had toevallig een paar weken geleden een sessie hier voor HR mensen, nou dan is natuurlijk bijna niemand klant en dan is het ook nog hier op kantoor, ik mag een praatje doen en dan denk ik dat dat uiteindelijk wel weer nieuwe klanten ook oplevert, of in ieder geval mensen die positief over AFAS praten.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou ik denk dat als je het hebt over het woord doen, wat uiteindelijk ook het nieuwe thema wordt voor 2018, dan denk ik dat dat ook wel een link heeft met dingen organiseren, inspireren. Jongens als je een goed idee hebt, regel het dan gewoon. En ik denk dat dat inspireren ook wel ergens in die cultuur verscholen zit. En dan bedoel ik het niet zozeer zoals een concreet woord in het cultuurkompas, maar het is wel iets wat mensen snel roepen wanneer we het hebben over AFAS. Toen wij het cultuuronderzoek aan het doen waren toen kwam het woord inspireren toch ook wel heel vaak naar voren. Het is niet echt duidelijk in hoeverre dat echt naar voren komt.

Hoe belangrijk vind jij het dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* uitdragen?

Nou ik denk echt dat dat mensen heel veel brengt, mensen vinden het leuk om iemand anders op andere gedachten te brengen en tot nieuwe inzichten te laten komen. Ook denk ik dat we met IBO echt ons verhaal vertellen, dus waar wij als organisatie voor staan. Wat heel belangrijk is voor ons bestaansrecht en dat dat ons zo uniek maakt. Kijk het voorbeeld dat een medewerker van de afdeling Facilitaire Dienst klanten en prospects die ons pand bezoeken rondleidt en klanten verteld hoe wij processen bij AFAS aanpakken, kijk zij inspireert mensen. Als zij het niet zou kunnen, dan kan ze ook geen mensen inspireren dus het is onwijs belangrijk dat iedereen dat verhaal kan vertellen, en ook in zijn eigen woorden. En ik denk dat, dat zei sales natuurlijk pas geleden, dat prospects die op kantoor komen in Leusden de deal eerder tekenen, dus de verkoop eerder binnen hebben en dat komt ook doordat mensen met groepjes klanten door het pand lopen en dan willekeurig mensen vraagt van vertel jouw verhaal eens. En mensen kunnen dat verhaal dan ook vertellen dus dat is heel belangrijk en tof. De rondleiding door het pand is echt onderdeel van het sales verleidingstraject en het leuke is dat als je een schoonmaker vraagt, een supportmedewerker of ze komen even langs mijn kantoor: iedereen kan een verhaal vertellen wat inspirerend is en wat mensen aan het denken zet van oh het is echt zo, het is dus niet alleen wat ze zeggen. En dat ze warm verwelkomd worden wanneer ze binnenkomt, dat werkt gewoon inspirerend.

Je hebt binnen AFAS natuurlijk een aantal leidinggevenden/ managers. In hoeverre vind jij het belangrijk dat zij medewerkers stimuleren om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?

Nou ik vind dat zij ook voornamelijk moeten inspireren. En ik denk dat daar, want we hebben nu dertig leidinggevenden, exclusief directie, en ik denk dat dat nog wel iets beter zou kunnen worden. Dat de

leidinggevenden medewerkers echt gaan inspireren. Maar als je het echt hebt over *Inspireert Beter Ondernemen* ja ik weet niet of leidinggevenden daar hun medewerkers moeten aanspreken, ja deels ook wel. Consultants die moeten inspireert beter ondernemen eigenlijk altijd met zich mee dragen als het ware. Maar bijvoorbeeld een medewerker die werkzaam is op Product Development, moeten die iedere dag IBO uitstralen? Ja wel in wat hij bouwt maar hij hoeft niet een heel visieverhaal te kunnen vertellen dus daar zit wel een verschil.

Komen leidinggevenden nog samen voor trainingen of iets?

We hebben vier keer per jaar echt een sessie met alle managers, maar goed met elkaar zitten sommigen tussendoor ook dus dat ligt er een beetje aan.

Je hebt natuurlijk ook de AFAS Academy, in hoeverre denk je dat daar nog meer aandacht aan *Inspireert Beter Ondernemen* kan komen?

Ja ik denk dat daar veel te behalen valt. Ik zit even te denken, we hebben voor minors ook een soort inwerktrajectje, daar zitten dan ook bepaalde websites in die ze moeten bekijken en daar zit de website inspireertbeterondernemen.nl volgens mij niet eens bij, bedenk ik me nu. Maar wel werken bij AFAS en dat soort websites. Ik denk dat we ook bijvoorbeeld in die AFAS Academy een paar opdrachten moeten toevoegen van wat is Inspireert Beter Ondernemen voor jou? Vind je dat belangrijk in je werkzaamheden?

En hoe zit het in een later stadium van de carrière van AFAS medewerkers?

Nou eigenlijk moet er een soort van terugkerend iets komen, dus dat je er in de Academy al wel iets van meekrijgt, want ik denk wel dat dat belangrijk is omdat het onderdeel is van AFAS. Het voelt ook een beetje raar als je er voor het eerst mee in aanraking komt na een half jaar, terwijl je al wel een half jaar overal Inspireert Beter Ondernemen hebt zien staan overal, dus ik denk wel dat het verstandig is om daar in het begin al wat mee te doen. Maar de vraag blijft natuurlijk hoe ga je ervoor zorgen dat dat warm blijft bij medewerkers. Kijk ik kan me best goed voorstellen dat, kijk het meest krachtige is dat wanneer we tijdens het cultuurcafé iets vertellen. Dus als Bas iets uitlegt over onze kernwaarden, onze organisatiecultuur of de bhack, dan blijft het over het algemeen bij heel veel mensen wel redelijk hangen, dus misschien moeten we daar wel iets mee, de goed nieuws show, de beter ondernemen weet ik het, zo iets. Dus echt het actiever bewust maken van onze slogan. Of misschien in plaats van de procentje beter meter de inspireert beter ondernemen meter of berichtje of zo iets. Het helpt als je ziet wat anderen doen. Als je punt één weet wat er mee bedoeld wordt en twee ook voorbeelden uit de praktijk hebt die je als inspiratie kan gebruiken.

Hoe kan het onderwerp *Inspireert Beter Ondernemen* volgens jou beter tot de aandacht kunnen komen volgens jou?

Ik denk dat het sowieso meer in de Academy naar voren moet komen, maar ik denk dat het ook voor iedere AFAS medewerker wel relevant is, maar ik denk dat er echt bij de bron, dus bij het opleiden van mensen, nog wat slagen gemaakt kunnen worden. En dan echt kijken naar wat betekent het? Waarom vinden we het belangrijk? Wat verwachten we van medewerkers?

Wat vind je belangrijk dat een nieuwe medewerker in zich heeft?

Ik vind het belangrijk dat die binnen onze cultuur past, een bepaalde gedrevenheid in zich heeft. We zeggen natuurlijk altijd dat het ons niet zo veel uitmaakt wat voor vooropleiding iemand heeft, maar dat die een bepaalde ambitie en een bepaalde gedrevenheid hebben en we gaan je de rest wel leren. Dus die gedrevenheid om je ergens in vast te bijten en iets nieuws te leren moet je wel in je hebben. En ik vind dat je echt bij onze cultuur moet passen. Ik denk dat heel veel mensen die organisatiecultuur heel fijn vinden of helemaal niet. Dat vind ik wel het allerbelangrijkste.

Respondent 7:
Functie: Manager
In dienst sinds: 2008

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Even gezien mijn ervaring bij AFAS, ik ben natuurlijk begonnen als sales bij AFAS, en dat heb ik bijna acht jaar mogen doen. En dan zie je uiteindelijk dat je IBO bij elke klant/ prospect onder de aandacht brengt. Dat heeft te maken met joh we hebben AFAS, het product, maar dat is slechts het middel om die organisatie beter te maken. Dus wij moeten juist die toegevoegde waarde in het kader van IBO geven.

Hoe reageren klanten daarop?

Positief, soms ook wel dat ze het niet verwachten. Uiteindelijk ben je wel de verkoper. Klanten zien jou dus ook als een sales en de klant denkt dat jij gewoon je product komt promoten. Terwijl ik ook heb meegemaakt bij een traject en dat er een hele projectgroep van twaalf/dertien personen en dan zeg ik ook dat ze eerst ergens anders mee aan de slag moeten voordat ze overgaan op nieuwe software. En dan zie je dat mensen in één keer van het standaard denken een kwinkslag kijken en denken van hé wat hij zegt, daar zit wel wat in. Dus je spoort mensen aan tot actie, in plaats van dat ze de normale patronen blijven bewandelen.

Denk jij zelf dat je voldoende handvatten hebt vanuit AFAS om IBO door te voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja, dat is best lastig hé, want wat is IBO en welke handvatten heb je nodig om dit toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Ik denk eerlijk gezegd dat op het moment dat je start dat je verwacht van mensen dat ze een soort ondernemerschap in zich hebben. Wanneer ze dat hebben, hebben ze ook de creativiteit en het lef om zelf met initiatieven te komen. Wanneer medewerkers dat hebben dan betekent dat ook dat je dat ook in het veld gaat doen. Dus je moet ervoor zorgen dat je een omgeving creëert, waar je gewoon ondernemerschap mag geven. Onder ondernemerschap van mensen versta ik echt die creativiteit en assertiviteit om dingen te ondernemen onder. Ik denk vaak dat medewerkers van de afdeling Commercie de stap maken naar Sales, heel simpel gezegd, dat ik de vaardigheden die kan ik ze bijbrengen, maar het ondernemerschap en die assertiviteit die heb je en die heb je niet. Dat kun je niet ontwikkelen. Ik noem het ook wel het AFAS DNA: dat heb je, of je hebt het niet.

Hoe belangrijk vind je het dat AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden?

Heel belangrijk, ik sta er erg positief tegenover. Dit komt omdat je echt het extra stapje gaat doen voor de klant, dus niet het product neerzetten zoals iedere andere partij doet, je gaat juist toegevoegde waarde leveren, dat is iets waar wij denk ik als organisatie nu al heel goed in zijn. Dan heb ik het nu met name wel over sales. Dat wij dat goed kunnen inschatten. Een mooi voorbeeld is dat een organisatie wilden kiezen voor AFAS, en toen zagen wij dat die organisatie gewoon niet hoger dan een vijf of een zes konden worden, toen hebben wij gezegd: dan moet je het niet met AFAS gaan doen. Dat is voor sales natuurlijk heel apart, dat de betreffende organisatie wel heel graag klant wil worden, maar wij willen het niet. Dan moet je een klant gewoon zeggen van joh je wordt niet gelukkig met ons.

In hoeverre worden nieuwe sales-medewerkers hierin opgelegd, wanneer zij de stap maken naar sales?

Die worden hier niet echt in opgeleid. Dat gaat, zoals wij het bij AFAS noemen, met het 'Gezonde verstand'.

Ik kan me voorstellen dat het voor nieuwe sales-medewerkers lastig kan zijn om in te schatten in hoeverre een prospect bij AFAS past, hoe wordt hiermee om gegaan?

Ik ben het helemaal met je eens en dat heeft soms ook tijd nodig. En soms heeft het ook wel pijn nodig. Dus het moment dat je in een traject komt waarbij je later misschien denkt van dit had ik eigenlijk niet moeten doen, dat moet je meemaken. Dus van tevoren is het wel zo dat wij het credo hebben, en zo

ben ik ook ooit gestart als Commercieel Manager, van jongens, ik wil geen zeikorders meer. Met zeikorders bedoel ik te zeggen dat wanneer je iets verkoopt, je dit doet in het belang van AFAS en niet van jezelf. Want wanneer een medewerker target-gedreven in plaats van AFAS-gedreven is, dan denkt diegene heerlijk, ik haal hem binnen en gooi hem over de schutting. Dat mag niet de bedoeling zijn. Medewerkers moeten in het belang van AFAS gaan denken. Wanneer medewerkers dat doen, dan geloof ik er in dat je veel oprechtere en bewustere keuzes gaat maken.

Denk je dat het een onderdeel moet worden van het inwerktraject van nieuwe salesmedewerkers?

Nou ik vind dat medewerkers het zelf moet ondervinden. Ik vind niet dat ik mensen dingen moet opleggen waardoor zij zelf moeten gaan aanvoelen of iets juist is of niet. Hiermee bedoel ik ook dat DNA. Ik bedoel hiermee te zeggen dat medewerkers moeten denken: als ik deze klant zou zijn, zou ik dan blij worden met deze oplossing, wetende wat AFAS je kan bieden?

Voor jou is het een vorm van *Inspireert Beter Ondernemen* wanneer er een zogenaamde 'nee' wordt verkocht wanneer prospects die niet bij AFAS passen geen klant worden?

Nou dat is natuurlijk het uiterste, het liefste wil ik natuurlijk dat zo veel organisaties klant worden, maar wanneer de klant niet bij AFAS past. Want op de langere termijn geloof ik er in dat iedereen er uiteindelijk meer aan heeft. Support wordt alleen op een goede manier gebeld, niet dat er ontevreden klanten gaan bellen en dat AFAS consultants geen onnodige discussies meer hebben bij klanten. Alles matcht gewoon met elkaar en dat is denk ik heel belangrijk.

Wat zijn volgens jou positieve punten van de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Bewustzijn creëren, bij de klant/ prospect. Wanneer we er goed over nadenken gaan wij echt op de stoel van de klant zitten, want wat je eigenlijk doet is de klant helpen inkopen. Dus ik geloof erin dat op het moment dat je dat doet je een stukje bewustwording gaat creëren over hé dat heb ik over het hoofd gezien of ik ga er te makkelijk overheen. En dat wij ook juist daarin ook ondersteunend willen zijn. Hiermee bedoel ik dat wij als AFAS dus meekijken met klanten van hé hebben jullie hier ook aan gedacht want misschien zou het nog beter kunnen.

Zijn er volgens jou nog meer positieve punten aan de organisatiestrategie?

Nou dat je, niet naar de klant toe, maar ook voor je interne organisatie betere en snellere keuzes kan maken doordat de strategie achter je staat.

Vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* AFAS echt onderscheidend en uniek maakt?

Ja, we lopen hierop echt voor op de concurrentie. Het is hetzelfde wat er gebeurt als je een keuken gaat kopen is als je binnen komt lopen dat iemand naar je toe komt die je meteen persoonlijk benaderd en je vraagt waar je naar op zoek bent. Maar ook de verkoper die vervolgens tegen je zegt maar hé dat koffiezetapparaat die je wil, zou ik je een tip geven om toch die andere te nemen want die past volgens mij net iets beter bij je. Wat je dan ziet is dat je uiteindelijk toch bij die keukenboer terecht komt, omdat die je persoonlijk benadert en jou in het licht zet.

Zijn er volgens jou ook negatieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*

Dat zou kunnen op het moment dat medewerkers te ver door gaan schieten. Daarmee bedoel ik dat medewerkers aan de slag gaan met de mentaliteit 'mijn wet is waarheid'. Uiteindelijk is het onze mening, het is jouw gevoel, het is jouw vorm van ondernemerschap. Daar kan iemand anders tegenaan kijken. Je moet ervoor waken dat je iemand niet iets gaat opleggen, want daar zijn we als AFAS ook best goed in. Wij weten hoe het moet, terwijl je met twee partijen te maken hebt. Je moet het echt gedoseerd doen. Klanten moeten voelen dat het oprecht is wat er gezegd wordt en niet het gevoel krijgen dat het een kunstje is.

Heb jij op dit moment het gevoel dat je met *Inspireert Beter Ondernemen* bezig bent?

Ja, nou ja kijk weetje: als het onderdeel is van je DNA dan ben je daar onbewust mee bezig, eigenlijk doe je het elke dag. Misschien onbewust en is het toch *Inspireert Beter Ondernemen*. Ik ben er niet

bewust mee bezig, maar onbewust iedere dag. Zoals wat we nu intern hebben: het procentje beter, dat heb je ook voor je eigen team, voor jezelf. Dat zit gewoon in je.

Zie jij jezelf als inspirerend in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Dat vind ik erg lastig om te beantwoorden. Ik kan wel zeggen ja, maar weetje wat het is? Ik denk vaak ook juist dat je andere mensen moet laten inzien dat ze over moeten gaan tot actie. Ik heb dus veel liever dat als ik een gesprek met jou heb dat jij zegt ik heb het gevoel dat ik dit en dit en dit moet doen, zonder dat ik tegen jou zeg dat jij dat moet doen. Dus dat je mensen zelf in beweging laat zetten, is dat dan inspireren? Het is dat je dan ook daar weer een stukje bewustwording bij jezelf creëert, dat het weer top-of-mind wordt. Dat je er weer mee bezig gaat, dat is een trigger. Ben ik daarmee inspirerend? Het zou wel zo moeten zijn, maar het is niet dat ik daar zo naar op zoek ben, dat andere mensen denken van nou die is zo inspirerend.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het feit dat de medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden of niet?

Die draagt daar wel in bij, de open- en verbondenheid die je natuurlijk voelt binnen AFAS geeft je wel de ruimte om IBO toe te passen. Soms kan dat natuurlijk ook resulteren in het feit dat er dingen geroepen worden die nooit zullen gaan gebeuren. Ik geloof dat wanneer je bij een organisatie werkt, dus ook bij AFAS, dat je altijd het beste met de organisatie voor moet hebben. En op het moment dat jij vindt dat er op bepaalde afdelingen dingen moeten veranderen om de organisatie beter te maken, dat je dat ook mag zeggen. Dat wil niet zeggen dat er iets mee gedaan wordt, want uiteindelijk kan het ook best zijn in de openheid dat mensen zeggen nou leuk verhaal, maar gaan we niet doen. Dus ja het draagt bij, maar aan de andere kant is de cultuur en organisatie wat we hebben ook heel duidelijk voor iedereen.

Probeer jij andere collega's ook te inspireren hoe processen en bepaalde dingen anders kunnen?

Ja, uiteindelijk ben ik eindverantwoordelijk voor het team MKB, en die opereert met name aan de onderkant van de markt en de organisaties die tot 200 man zijn afgetopt, waarbij we zien dat de aandacht, wat ook logisch is, dat de meeste aandacht gaat naar de bovenkant van de top, want daar is natuurlijk het meeste geld te verdienen, terwijl de onderkant, en dat is uiteindelijk ook het fundament van AFAS ook wel eens verliezen. Dus wat we daar doen is bewustwording creëren van jongens hoe kunnen we het nog slimmer doen? Hoe kunnen we het nog beter doen? Dat IBO, wij kiezen ervoor om de lat te leggen op 200 man, maar hoe ga ik die markt nu zo optimaal mogelijk bedienen? En dat vraagt IBO. Dat is bij een ander team anders. Waar wij ons op moeten richten is dat wij de basis zijn. Want als zo'n grote klant als Jumbo wegvalt, dan is het risico vele malen groter dan wanneer een kleinere organisatie wegvalt. Wanneer wij een klant verliezen, komt er aan de andere kant eentje bij. Dus het fundament, Piet noemt het 'Massa is kassa', en daar heeft hij gelijk in.

Wat zijn de redenen waardoor een klant afscheid neemt van AFAS?

Dat vind ik erg lastig, wij hebben daar weinig zicht op wat er weg gaat. Vaak speelt het kostenaspect mee, de wisseling van de wacht op bepaalde plekken. Daar hebben wij bij Sales bijna geen zicht op, omdat de massa zo groot is.

Welke personen binnen AFAS hebben wel inzichten in de redenen van klanten die opzeggen?

Nou ja er worden natuurlijk opzeggingen ingestuurd en wat de opvolging daarvan is, volgens mij is dat ook een stukje verantwoordelijkheid van de succesmanagers. Wat de reden daarvan is, weet ik zo niet.

Zou je *Inspireert Beter Ondernemen* verder door kunnen voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden dan je op dit moment doet?

Dat is grappig, in de enquête had je de opties 'mee eens' of 'helemaal mee eens' en toen heb ik de optie 'mee eens' aangevinkt. Dat heb ik eigenlijk gedaan omdat ik vind dat je bij IBO altijd dat stapje extra moet doen, dus het kan altijd beter.

Heb je een voorbeeld uit je eigen ervaring dat je wel echt een voorbeeld was bij het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ja, dat heb ik wel maar dat is dan wel voornamelijk intern gericht. Wat ik je net vertelde, dat wij vooral gericht zijn op de onderkant van de markt, en dat is nu ik denk twee á drie jaar geleden. Toen dacht ik bij mezelf van ja die onderkant van de markt moet veel beter bestuurd worden, dus hoe kan dat beter? Hoe kan dat slimmer? En het kostenaspect speelt daarin mee, dus je moet de goedkoopste zijn en het beste product leveren. Nou dat kunnen wij niet, maar hoe kunnen we er bijvoorbeeld voor zorgen dat de kosten voor consultancy lager worden en dat we het op een manier kunnen aanbieden dat de klant meteen voor zich heeft wat de mogelijkheden zijn, dus: 'What You See, is What You Get'. Ook nog in een bepaalde vorm, wij hadden toen de 'Profit-box'. Je komt dan bij AFAS, je moet even bij AFAS zijn geweest om te voelen hoe het in Leusden is en uiteindelijk ga je weg met een echte fysieke box waar je inlog al in zit en waar je voor een vast bedrag weet oké en daarvoor hebben we het geïmplementeerd. Dat implementeren doen we dan op afstand, omdat we ook altijd een consultancy uitdaging hebben. Dat implementeren op afstand heeft als voordeel dat je drie/vier implementaties op een dag kan doen, je doet het hier, is slim, efficiënt, je kan meer bedienen. Wij zijn goedkoper. Dit is even snel de verkorte vorm, dat vond ik echt wel dat ik dacht van ja dit is IBO, want uiteindelijk worden we daar allemaal beter van. Dit ook in het kader van de doorstroom van support naar consultancy. Hoe fijn is het wanneer je als supportmedewerker doorstroomt naar consultancy je een soort tussenfase hebt waarin je gewoon op afstand kan implementeren binnen de template en je het gevoel hebt dat je niet buiten de randjes gaat. Maar ik ben me wel aan het ontwikkelen en daarna ga je een keer naar buiten. Uiteindelijk is het geïnitieerd en zie je wel dat er langzaam wat wijzigingen komen, dus dat er goedkoper moet worden geïmplementeerd en dat we online ons product proberen aan te bieden. Maar ik vond op dat moment wel echt van ja je raakt niet alleen sales, maar je raakt ook de afdelingen Support en Consultancy, en daar wordt je echt beter van als organisatie.

Jullie zijn met sales natuurlijk bezig met het aantrekken van nieuwe klanten, in hoeverre promoten jullie dat prospects/ klanten eerst in Leusden komen? Want ik kan me voorstellen dat prospects denken van kom maar hier, dat lijkt me een uitdaging.

Meestal gaan we uiteindelijk wel naar de klant toe, maar we proberen voor de eerste afspraak de klant naar Leusden te halen. Juist om ook als je hier één keer bent geweest het scoringspercentage van de prospect hoger is, dus wanneer prospects op kantoor zijn geweest zijn zij eerder geneigd om voor AFAS te gaan. Tuurlijk vinden klanten het fijn wanneer wij naar hun komen en willen ze niet altijd naar Leusden komen, maar dan vertellen wij hun of ze niet willen weten met wat voor partij ze te maken hebben voordat ze onze software afnemen. Prospects kiezen namelijk niet alleen voor de software die ze afnemen, maar ook voor een lange termijnrelatie hopen wij in ieder geval. Op zo'n moment merk je wel dat prospects denken van ja daar heeft hij inderdaad gelijk in en als we instappen doen we dat niet voor een jaar, maar voor een langere termijn. Wanneer klanten het echt niet willen is dat ook niet erg, vaak komen ze alsnog in Leusden wanneer ze een cursus moeten volgen of wanneer ze naar een evenement bij AFAS komen. Ze zijn wel verplicht cursussen af te nemen, maar soms kiezen organisaties ervoor om niet deel te nemen aan cursussen, dan zie je wel direct dat het succes bij de klant een stuk minder is.

In hoeverre stimuleren jullie vanuit Sales klanten om een cursus te volgen bij AFAS?

Nou het is een vast onderdeel van het salestraject. Wij nemen het op in de offerte, en vertellen van joh het is verstandig om de kennis te hebben en dus de cursus te volgen, maar dat is ook een verantwoordelijkheid die de klant uiteindelijk moet nemen. Dan komt de consultant langs en die kaart ook aan van joh je hebt nog geen cursus gevolgd.

In hoeverre stimuleer je de medewerkers die onder jou vallen om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen?

Wat ik zonet vertelde, mensen tot inzicht brengen door te zeggen van weetje wat je net deed kost veel tijd, je kan het slimmer en sneller op een andere manier doen. Ik laat medewerkers dan eerst zelf nadenken hoe het sneller kan. Ik vertel medewerkers nooit van hé ga het zo doen. Nee, hoe zou je het

willen, wat zou jouw plan zijn? Dat doen we dan per sub-team, ik bedien best veel markten binnen mijn team. Deze halen we dan uit elkaar en ik vraag medewerkers wel wat zou het beste zijn voor jouw branche. Denk daar over na. En dan sparren we met zijn allen ook daarover, om het beste uit elkaar te halen. Dit doen we dan in teamverband, maar ook individueel. In eerste instantie is het: je komt met een plan. We gaan ons volgend jaar richten op de AFAS accountant of de accountant als salespartner en dan is het van jou bedenk jij maar een plan, hoe zou jij dit aanpakken. En dan komt er in zo'n gesprek naar voren van ja misschien is dit ook handig om mee te nemen en dan sparren we daarover. Ik vind het zo belangrijk, ook in het ondernemerschap, dat jij iemand hebt die jou begeleidt. Begeleid is voor mij meer dat ik bijschaaf dan dat ik zeg zo moet je het doen. Het moet namelijk wel echt in jou zitten zodat je het gaat doen. Je moet het ondernemerschap in je hebben, dat is cruciaal wil je succesvol worden bij AFAS, vind ik.

Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven, is die meer taakgericht of meer relatiegericht?

Meer relatiegericht, sowieso. Ik ben ook iemand die echt 100% verantwoordelijkheid bij de mensen zelf neerlegt. Ik sta altijd naast iemand op het moment dat er iets gebeurt, dus waar het om gaat is dat je 200% achter de mensen staat die je onder je hebt.

Zie je jezelf dan meer als ondersteunend of sturend?

Ja, wel ondersteunend, maar ook aansporend. Maar het moet ook vooral vanuit de mensen zelf komen. Soms heb je het idee van ja hier gebeurt te weinig, op zo'n moment moet je de mensen weer even aansporen en moet je weer even wat olie op het vuur gooien. Ik denk dat dat in een gezonde organisatie als AFAS mensen meer tot hun recht komen in zo'n situatie, maar dat is echt hoe ik het zie en wat ik denk. Medewerkers moeten teren op wie ze zijn en niet op wie ze moeten zijn. Als ik jou vertel zo moet jij worden, dan denk jij oh nee. En dan denken mensen maar dat ben ik niet, moet ik dan zo worden om het goed te doen? Mensen moeten niet gevormd worden, maar gewoon zichzelf blijven.

Krijgen jullie vanuit AFAS ook trainingen over hoe je medewerkers zou kunnen stimuleren om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen?

Niet echt, het is wel zo dat wij zelf, ik laat mezelf coachen bijvoorbeeld. Dat is ook voornamelijk voor mijn eigen ontwikkeling, dat ik denk van hier sta ik nu en dit kan ik nog beter doen. Daar zitten wel elementen in waarvan je zelf weet van dat kan nog wat beter. Ik ben iemand die niet meteen op een voorgrond gaat staan en mijn medewerkers vertel hoe zij het moeten doen. Ik geloof daar persoonlijk ook in. Ze noemen het ook wel dienend leiderschap: neem wat meer afstand en laat het maar tot stand komen. En op het moment dat het water nodig heeft dan moet je het water geven. Dat neemt niet weg dat ik denk dat we daar wat meer handvatten in kunnen krijgen vanuit AFAS, alleen IBO is nog ongrijpbaar, want wat versta ik als Commercieel Manager er onder? En wat verstaan medewerkers van Product Development eronder? Dus wat zijn dan de handvatten, wat verwacht je dan van IBO.

En wat voor soort handvatten bedoel je dan?

Nou ja voorbeelden, hoe handel je in bepaalde situaties? Maar dan kom je toch al heel snel op eigenschappen van mensen uit. Eigenlijk kun je beter vragen hoe ziet het AFAS DNA er uit? Wat vinden wij dat daar in moet zitten? En ik denk dat dat bepaalde normen en waarden zijn.

Volgens jou bestaat het AFAS DNA echt uit het ondernemerschap vanuit medewerkers zelf?

Ja. 100%.

AFAS heeft verschillende interne communicatiemiddelen, op wat voor manier denk jij dat medewerkers in de buitendienst meer bewustwording kunnen krijgen over *Inspireert Beter Ondernemen*?

De vraag is inderdaad in welke vorm je het zou moeten doen, het moet natuurlijk niet te statisch worden. IBO is natuurlijk iets dynamisch, dus als je het als bericht gaat plaatsen, dan heeft het geen toegevoegde waarde. Kijk zoals nu heb je het procentje beter, dat al iets van je spoort mensen aan om ergens mee bezig te zijn.

Stel medewerkers worden beloond voor een goed voorbeeld, denk je dat dat ervoor zorgt dat medewerkers gestimuleerd worden om IBO meer toe te passen?

Ja, ik denk het wel. Nou ja voorheen had je natuurlijk de BSE beoordeling. De A,B,C, beoordeling. Daarbij was het wel zo dat als iemand iets uitzonderlijks deed in het team in dat jaar iets bijzonders, of wat dan ook dan kreeg die medewerker een C. Kijk nu met de nieuwe regeling wordt er binnen het team bepaald wie de topper van het team is. Dat dwingt je denk ik ook om echt na te denken over wat ga ik anders doen, wat ga ik beter doen. Het spoort wel aan, maar ik voel ook aan dat mensen denken: ik heb het al druk zat. Dus als ik mijn dagelijks werk al moet doen, wat ga ik dan nog extra doen naast al datgene wat ik altijd al doe. Kijk uiteindelijk word ik op mijn target afgerekend. Die beloning daar geloof ik echt wel in, dat mensen daar ook wel echt voor gaan lopen. Maar ik denk dat mensen het echt vanuit zichzelf moeten willen om dat extra stapje te zetten voor de organisatie. Dat vind ik lastig hoor, in welke vorm je het zou moeten doen. Ik denk zeker dat een beloning een positief effect zou hebben op de bewustwording en het gedrag van medewerkers, maar of dat het grootste effect zal geven dat vind ik lastig om te zeggen.

Je zegt dat je medewerkers eigenlijk heel vrij aanstuurt, maar zijn er ook punten in het sales-traject dat je meer sturing geeft? Is er een soort van buddy?

Ja en nee. Uiteindelijk is het natuurlijk ook zo dat zij natuurlijk het veld in worden gestuurd, zo is het bij AFAS, je bent zelfstandig ondernemen. Heb je hulp nodig? Dan zijn we er voor je. Dat bepaald direct ook je assertiviteit en hoe sta ik er in? Laat ik me leiden of pak ik het op? Natuurlijkerwijs ontstaan er al buddy's. Mensen komen in een subteam. Die mensen moeten inhoudelijk getraind worden in het product en ik sta dan weer aan de zijlijn om bij te schaven. Soms laat je je als jongere kleuren aan de omgeving. Je laat je aanpassen aan de mensen om je heen, omdat je denkt dat dat gewoon is. Wat natuurlijk uiteindelijk niet gewoon is. Jij mag ook gewoon jij zijn.

Je bent natuurlijk al een tijdje in dienst, hoe ben je op de hoogte gebracht met IBO, vond je het gek dat het opeens onder het logo kwam te staan?

Eigenlijk leefde het al tijd al. Het was geen drastische en schokkende verandering. Het was altijd al een credo dat bij je past. Ik denk dat het er altijd al in zat, bij ons ook, bij de mensen ook. Dat wij bij AFAS net anders zijn dan andere organisaties, dat wij net dat extra stapje willen zetten voor de klanten en de klanten willen inspireren om het beter te doen.

Respondent 8:
Functie: Product Manager
In dienst sinds: 2014

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Kijk, wat wij natuurlijk met onze software kunnen doen, de macht die wij hebben, of de kracht, laat ik het zo zeggen. De ERP software raakt het hart van een organisatie, raakt als je het goed doet, als wij het goed doen ieder proces van een organisatie. Dus hebben wij ook de kans om een organisatie te veranderen. Wij leveren productsoftware dat is een product as is. Je kan niet zeggen nee voor jou maak ik een ander product: ik geef het een ander kleurtje of, bijvoorbeeld een fiets; je verkoopt gewoon een fiets. Je gaat dat niet helemaal tweaken naar de wensen van een klant, wij maken geen maatwerk. De klanten die voor ons kiezen die kiezen niet zozeer alleen voor het product, maar ook voor onze visie en willen daar graag in mee. En dat is wat mij IBO betekent, ik heb er ook nog niet heel goed over nagedacht hoor. Met onze software hebben wij de kans om organisaties te veranderen, dat doen we dan ook door niet alleen software te verkopen en ook de visie die wij met ons meedragen. Eigenlijk is die software slechts een tool van wat wij als organisatie doen.

Wanneer jullie bezig zijn met het inrichten van de software, hebben jullie dan de klant als uitgangspunt of kijk je ook naar wat jullie zelf 'leuke' toevoegingen vinden?

Nee wij kijken wel echt altijd in het kader van de klant. Uiteindelijk bouwen we de software niet voor de AFAS Groep hier in Leusden, we bouwen het niet voor de afdeling Product Management of Marketing, nee we bouwen het voor die 10.000 klanten en 1,3 miljoen gebruikers. Dat zijn de cijfers die ons bezig houden.

Denk je dat je voldoende kennis hebt over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nee, dat denk ik niet. Want ik denk dat de vraag is Wat versta je onder IBO? Dat is natuurlijk de vraag hé: wat betekent het nou? Voor mij betekent het iets heel anders dan voor jou bij marketing. Voor mij betekent het namelijk dat ik de juiste tools moet maken die vervolgens onze consultants in staat stelt om werkelijk een organisatie te veranderen. Voor jou betekent het, voor marketing betekent het, hoe gaan wij vervolgens drie jaar later de klantreis, waar je met Rik ook mee bezig bent, hoe gaan we die klant bezig houden om ook beter te blijven ondernemen en te blijven groeien zodat ze niet werkelijk na zeven jaar afscheid van ons nemen, maar dat ze ook langer bij ons blijven en dat ze ook echt een partnership voelen met ons.

Vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* echt tot het AFAS DNA behoort?

Ja, dat vind ik wel. Zeker. Ik ben ook altijd weer trots als ik mensen mag ontvangen. Zoals vanmorgen bijvoorbeeld toen zei ik ook tegen een klant die ik tegenkwam dat wij de beste showroom zijn van onze eigen software. Wij doen alles met onze software behalve fiscaal, en we doen dat gewoon super goed en we doen dat echt fantastisch. Er is denk ik, en hoop ik eigenlijk stiekem ook, dat er geen klant is die het beter doet dan dat wij het doen. En ik vind dat wel gewoon heel erg gaaf. En als een klant wil weten hoe die zijn helpdesk nou goed en het ondernemerschap daar beter tot zijn recht laten komen, dan komen ze hier. Dan zien ze Herman die dat met zijn mensen doet. Dat is gewoon echt fantastisch.

Je noemde net al dat je een klant sprak op de gang, hoe vaak gaan jullie zelf naar klanten?

Ja, veel ja. We zitten niet dagelijks bij klanten. Wij zijn ook wel echt kantoordieren als productmanagers, maar wij maken uiteindelijk de software voor de klanten. Dus als wij 365 dagen hier op kantoor zouden zitten, dan zou dat een heel slecht teken zijn, want dan bouwen we software voor de AFAS groep. Dat zou betekenen dat wij blijkbaar ergens in een ivoren toren zitten te beslissen hoe Nederland gaat werken. Nee wij willen graag bij die ene klant kijken die dat ene ding zo goed geïmplementeerd heeft, maar net bijvoorbeeld drie dingen miste. Dat ze dan dachten: ik heb het zo goed voor elkaar, maar ik mis net die dingen, dus help mij. Dat vind ik heerlijk. Dat is ook het partnerschap. De meeste leuke en goede klanten die identificeren zich ook met AFAS en die willen graag meehelpen en meedenken.

Als jullie naar een klant gaan, doen jullie dit dan zelf proactief of gaan jullie reactief mee met een sales of een consultant?

Ik laat me daar vaak een beetje in drijven. Ik ga bijvoorbeeld binnenkort naar een klant toe waar ik zelf iets voor gebouwd heb onlangs. Dus samen met de klant hebben we gekeken van nou ja dat is wel heel interessant voor de meubelbranche, laten we dat samen gaan bouwen. Nou de klant die krijgt dan zo meteen in Profit 5, dus ik wil dan ook nog wel eens in gesprek en ook gewoon eens bij hem kijken hoe werk je met onze software. Maar ik ga ook wel eens met een consultant mee, of met een sales naar een verkoop. Maar wanneer er een klacht is geweest dat ik zeg neem een supportmedewerker mee. In principe zijn wij inderdaad wel de drijfveer daarachter, nou ja nee dat is trouwens niet waar, het is een beetje een wisselwerking.

En als je echt een ontwikkelaar/ programmeur hebt die wel alleen maar met het product bezig is en op kantoor zitten, denk je dat hun ook meer worden geïnspireerd wanneer zij bijvoorbeeld met een consultant op pad gaan?

Nee, een programmeur niet. Dan heb je het ook wel echt over een andere, er zitten bepaalde programmeurs tussen die mee kunnen en willen, maar er zitten ook een hoop programmeurs tussen die stiekem toch een beetje de tendens die denken ja zeg mij maar wat ik moet maken en dan maak ik het. Uiteindelijk bouwen hun die tool, en dan maakt het ze echt niet uit wat zit er voor en wat zit er achterin het proces. Nee die programmeurs die willen echt weten nee wat moet ik in dat motortje gaan maken? Maar als je kijkt naar een ontwerper, dan is het wel weer heel interessant. Ik ga bijvoorbeeld binnenkort naar een klant in Groningen, dan neem ik een collega die net ontwerper is mee. Die moet echt nog een beetje die feeling krijgen met klanten, dan zeg ik: ik ga naar die klant, ga alsjeblieft mee.

Jullie geven dus de programmeurs de opdracht van wij hebben dit bedacht, dat mogen jullie gaan bouwen.

Ja, wij hebben ook wel heel graag dat een programmeur dan vraagt van oké wat zit er voor en wat zit daar dan achter voordat jullie tot deze beslissing komen, maar meestal is het meer van oké ik bouw het wel. Die hebben er geen behoefte aan wat er verder voor keuze vooraf gegaan is. De ontwerper die doet samen met mij, samen doen wij, echt the bigger picture scheppen en de tester die kijkt echt oké wat zat daarvoor, wat zat daarachter dus dat is wel ook heel interessant om te zien. Want die moet natuurlijk ook snappen hoe gaat zo'n klant dat snappen en daarmee werken?

Hoe belangrijk vind jij het dat je klanten inspireert en dat je ze inspireert om beter te ondernemen?

Ja, dat vind ik echt heel belangrijk. Kijk ik zou stoppen met mijn werk als ik software oplever die over de bune wordt geflikkerd en waar niemand iets mee doet. Dat zou gewoon zo nutteloos zijn, of dat mensen het installeren en denken tja.. Of dat mensen het implementeren zoals ik het heb uitgeleverd en denken ja, dit volstaat. Ik wil dat klanten dat ze uitgedaagd worden om hun bedrijf te verbeteren en ook vervolgens te kijken naar AFAS hoe wij dat doen en wat onze visie daarachter is. Dus ja onze software moet wel aansporen tot dat beter ondernemen en daarom is het ook belangrijk dat wij hier bij product management de OPB visie goed kennen. En regelmatig met Bas, Ton of Piet even sparren van oké hoe kijk jij daartegen aan. Dat doen we regelmatig, absoluut.

Wat zie je echt als positieve punten als we het hebben over de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Als ik het echt heb over het product dan is dat, wat ik net ook zei, we kunnen echt een verandering teweeg brengen en dat moeten we ook gewoon doen, maar als ik kijk naar andere concurrenten van ons die leveren gewoon een stuk software en die zeggen dit is het. Maar wij bij AFAS willen wel echt graag mensen veranderen, want ik weet heel goed. Bas heeft de B-HACK, dat heeft die nu een half jaar geleden gepresenteerd dat dus klanten van AFAS leuker, gezelliger, succesvoller en winstgevender moeten zijn dan klanten die werken met andere software. Dat heeft mij zo aan het denken gezet, dat ik dacht dat moeten we ook gewoon bewerkstelligen. En of dat nou volgend jaar is, volgend jaar, over vijf jaar of over tien jaar. Dat is gewoon zo belangrijk, dat hebben wij als productmanagers wel echt in ons achterhoofd. Maar het is wel een heel terecht punt: hoe gaan we er nou voor zorgen dat we dat

doel bereiken. En dat dus inderdaad negen van de tien klanten echt leukere organisaties zijn en ook echt succesvol zijn geworden. Een heel mooi voorbeeld is nu dat ik bezig ben met een afstudeerder van de Hogeschool Utrecht, die begint in februari, en die gaat kijken naar een afstudeeropdracht om inkoopfacturen automatisch te verwerken. Op een afdeling die nu niet automatisch verwerken zitten er misschien vijf tot tien man dat gewoon iedere dag te doen als het echt een groot bedrijf is. Dat betekent nogal wat: daar verdwijnen dan functies. Dan is het ook aan ons, en dat probeer ik ook aan hem over te dragen, denk daar over na, hij noemde het een ethische afweging die hij dan moet nemen, maar denk dan ook na van ja wat betekent dat dan voor die mensen en kunnen wij dan nu al, en dan niet zozeer in de software, maar meer in het proces er omheen van ja wat kan zo'n persoon dan gaan doen. Dat zijn wel weer interessante dingen om vanuit het product over na te denken van: oké ze gaan facturen meer boeken, maar ze gaan wel waarde toevoegen aan de voorkant van het inkoopproces, of ze gaan bijvoorbeeld weer echt inkoop uitoefenen. Dat zijn wel heel interessante dingen.

Ben je zelf bewust bezig met het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* dat je het echt meeneemt?

Niet zozeer de slogan IBO, de OPB visie wel. Vooral als wij ook echt nog in de visie-vorming en roadmap-fase zitten. Als productmanagers wek je altijd op drie niveaus: op strategisch niveau door de visie van de organisatie uit te dragen naar een roadmap, thema's en dat we gaan kijken waar gaan we naar toe in 2018, tactisch omdat we het project moeten optuigen: dus oké dit is dan ons doel hoe gaan we dat neerzetten en in welke prioriteit en daarna operationeel om dat ook werkelijk te bouwen en uit te dragen bij consultancy te implementeren en te ondersteunen. Op dat hoogste niveau, dus in de visievormingsfase zijn we daar wel echt mee bezig dus hoe kunnen we de OPB visie uitdragen in ja die roadmap, maar IBO niet zo, daar ben ik niet bewust mee bezig dat kan ik wel zeggen. Onderbewust natuurlijk stiekem wel, dan denk ik wel van ja hoe kan ik er nu voor zorgen dat. Nou ik heb onlangs het nieuwe inkoop opgeleverd, hoe kan ik er nou voor zorgen, er zit daar iemand die zit daar vijf jaar lang een inkoopopleiding gedaan en die zit dan vervolgens alleen maar inkoopformuliertjes te verwerken. Hoe kan ik die persoon nou weer helpen om de organisatie beter te maken en zijn waarde toe te voegen. Door hem tools te bieden die operationele lasten kwijt draagt. Dus ik ben daar wel mee bezig om dat beter ondernemen aan te jagen, maar het is niet dat ik 's ochtends wakker word en naar mijn werk rij en denk hmm hoe ga ik vandaag IBO eens uitdragen.

Hoe denk je dat AFAS meer handvatten kan bieden, zodat medewerkers weten per functie wat *Inspireert Beter Ondernemen* inhoudt?

Ik denk en ik hoop ook wel dat dat in de OPB visie, ik weet wel zeker dat dat in de OPB visie geborgd is. Ik denk dat we daarmee ook wel het doel bereiken, IBO. Dat zit denk ik wel in ons DNA, in onze cultuur geborgd en de visie die we uitdragen vanuit onze OPB. Als we die twee dingen bij elkaar brengen dan denk ik dat we uiteindelijk met elkaar bewerkstelligen dat we onze klanten helpen om beter te ondernemen.

Hoe denk je dat er bewustwording van IBO gecreëerd kan worden onder medewerkers?

Denk je niet dat dat in de OPB visie zit? Ik denk, maar dat is mijn mening, dat als iemand echt OPB doorgrond en het boek een keertje leest en denkt oké weer opnieuw gaan lezen dat ze het heel goed snappen. Kijk onze selectieprocedure is heel strikt, dus we kijken al heel goed van nou wie kan dan ook werkelijk daar aan bijdragen. Dus eigenlijk begint IBO al bij het sollicitatiegesprek, daarna komen we met het oké Welkom bij AFAS, hier heb je het OPB boek, succes. Daarna kom je hier in een cultuur waar je ook niet anders kan. Ik weet nog toen ik hier kwam, mijn eerste week, toen moest ik nog afstuderen, ik was nog geen onderdeel van AFAS BV, en ik liep beneden bij de deur en toen kwam iemand de deur binnen en die liep een beetje om zich heen te kijken. Ik stapte uit mezelf, als introvert persoon, ik ben toch ook een beetje een nerd, ik stapte op hem af en zeg tegen hem: kan ik je helpen? En hij zegt ik heb een afspraak met die en die, ken ik niet, maar heb je een afspraak gemaakt? Ja zegt die, en ik zeg kom mee dan meld ik je aan. Echt uit mezelf, en dat is dan weer een stukje cultuur en dat helpt ook wel weer bij denk ik, als je dus die elementen, en ik denk dat dat misschien wel een betere vraag is of tenminste een beter antwoord: We moeten die bouwstenen hebben en die dragen dan uiteindelijk bij aan IBO. Die bouwstenen zijn dan de middelen en de handvatten om IBO uit te dragen.

Over welke capaciteiten moeten medewerkers beschikken om IBO toe te passen?

Je moet extravert kunnen zijn, dat is sowieso belangrijk, je moet ook echt durven zeggen en dat vind ik altijd zo mooi bij een consultant. Dat die dan gewoon bij een klant aan tafel zit en dan zeggen ze ja jullie willen dus dit en dat, ja dat gaan we dus niet doen. Dat die klant dan zegt ja maar ik betaal jou om dit te gaan doen. Dan zegt die consultant, nee wet aan het anders doen. En dan zegt die klant jaa, maar ik wil dat, en dan zegt die consultant weer nee we gaan het anders doen. En dat is, je moet wel de competenties, je moet extravert durven zijn, je moet eigenwijs durven zijn, brutaal ook wel zo af en toe. In het belang van de klant kunnen en durven blijven denken altijd.

In hoeverre werken jullie samen met consultants om te kijken naar verbeteringen op het product?

Veel, ja heel veel. Uiteindelijk is daar waar je het echt gaat merken. Op support komen natuurlijk vragen binnen, de klant is namelijk helemaal aan het inrichten geraakt of is ergens mee bezig en die zit vast. En die moet even verder. En dat is wat er op support gebeurt. Die supportmedewerkers zien dus nooit het hele proces. Die consultants die zien dat wel, die gaan met de klant om tafel. Die zeggen: ik heb hier een tool, maar hoe zit jouw proces nu in elkaar en hoe gaan we dat bij elkaar gieten? Daar zit bij ons een heel stuk kennis, zeker. Als ik kijk naar inkoop dan heb ik heel veel met consultants gespard om dat proces goed te kunnen doorgronden en te kijken van oké waar lopen onze huidige klanten tegenaan, dan praat ik veel met sales om te vragen van oké waar verlies je dan orders op? Waar zit dat aan de voorkant van het proces? En ik heb wel eens overleg met support om te kijken waar klanten nou tegenaan lopen en waarmee ze vaak support benaderen, maar dat is echt heel fijn. Consultancy is heel groot en sales zijn meestal ook hele grote brokken: we hebben heel dit stuk niet.

Gebeurt dit dan proactief of reactief dat je in gesprek gaat met een consultant?

Allebei, als wij met een vraagstuk zitten en we denken van nou volgens mij klopt dit dan toetsen wij dit bij een consultant. Dan halen we de consultants hier naar binnen en presenteren wij het. Maar ook gebeurt het, vanmiddag hebben we toevallig een klant op bezoek die een aantal uitdagingen heeft en dan word ik ingevlogen als het ware. Dan ga ik met de consultant en de klant om mee te kijken.

Hoe zou jij de leiderschapsstijl van je leidinggevende omschrijven?

Ik heb geen verstand van leiderschapsstijlen, maar ik vind dat je aan mijn leidinggevende iemand hebt die heel direct is, wat heel goed is, hij is echt altijd hard voor de feiten en zacht voor de mens. Alleen het is meestal gewoon hard op de feiten en hard voor de mens: gewoon zeggen waar het op staat. Maar hij weet het wel menselijk te brengen. Hij is iemand die met je meedenkt, constructief. Dat is altijd wel wat ik van hem meekrijg. Maar hij is ook inspirerend: hij is natuurlijk een lopende databank, dus één grote database die je van alles en nog wat kan vragen en hij ook weet. Hij kan je daarin altijd net even wat verder brengen. Het is voor mij heel fijn dat wanneer ik ergens vast zit dat ik hem dan net even de juiste vragen kan stellen, ook al heeft hij geen verstand van waar ik mee bezig ben, even prikken en dan helpt hij me wel weer een stap verder.

Is hij meer taakgericht of meer relatiegericht?

Ik denk beide wel, hij zegt soms wel eens van nou we hebben nu deze uitdaging ga jij daarmee aan de slag? Dat is eigenlijk ook hoe ons team gewoon werkt. We hebben allemaal onze specialismen. De leidinggevende is echt een leider en een visionair die we volgen, een andere collega is heel creatief met Photoshop en dat soort zaken, weer een andere collega heeft heel veel verstand van financiën en ik ben meer de techneut. We vullen elkaar heel mooi aan op dat gebied. Iedere keer wanneer we iets nog hebben van elkaar kunnen we bij elkaar terecht. Zo kunnen we onze leidinggevende ook heel goed gebruiken wanneer het gaat over politiek, daar heeft hij veel verstand van, als het gaat over wetgeving, fiscaliteit en dat soort dingen. Op die manier hebben we een goed team.

Hebben jullie vaak teamoverleg?

Ik heb dagelijks overleg met mijn leidinggevende in de auto. Tegenwoordig bellen we vrijwel iedere dag in de auto naar huis. Ik moet een uur naar huis rijden en hij moet ook wel even rijden. Persoonlijk bellen

we veel. We hebben één keer in de maand PM-overleg, dat was toevallig vanmorgen. En iedere maandag hebben we gezamenlijk een lunch.

In hoeverre zijn de programmeurs echt betrokken bij wat jullie wel of niet maken?

Programmeurs niet, ontwerpers wel. De ontwerpers zijn heel erg betrokken bij oké welke keuzes gaan we wel of niet maken. Wij schetsen ons plan, van wij willen dit en wat we van plan zijn en die personen gaan het afbrokkelen en die gaan uiteindelijk tot een ontwerpdocument komen, dat doen we in brainstorms. Wij teugen een project op, dan geven we een kick-off waarin we presenteren wat we ongeveer willen en deze drie pijlers, wat onderdeel moet zijn van het project: succes dat presenteren we dan aan de projectgroep: ontwerper, bouwer, tester en documentalist. Daarna gaan we wekelijks met de ontwerper brainstormen dan gaan we kijken hoe we dat gaan uitwerken.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur die binnen AFAS heerst bijdraagt aan het of medewerkers Inspireert Beter Ondernemen wel of niet toepassen?

Ja, ik denk heel veel, ik denk echt, als ik er snel over nadenk dan hebben we twee pijlers die IBO uit moeten dragen, nou laten het er drie zijn: OPB als visie, de organisatiecultuur van AFAS: dus de mensen, wat zit er in die mensen, hebben die inderdaad de drive om klanten te veranderen en product. Ik denk dat die drie er moeten zijn om IBO uit te dragen.

Denk je dat AFAS meer aandacht moeten besteden aan het onder de aandacht brengen van IBO onder medewerkers?

Nou, toen ik in dienst kwam toen moest ik natuurlijk het OPB boek lezen, dat wilde ik ook lezen. Toen ik Ton en Piet ontmoette doen wilde ik echt heel graag dat boek lezen. Dat zijn de twee mannen die er mee zijn begonnen. Die hebben natuurlijk ook een heel team om zich heen gehad, maar uiteindelijk hebben hun het bedacht en hebben hun het echt uitgewerkt. Dat is belangrijk, kijk OPB en IBO zijn geen terugkerende thema's, en dat moet het ook niet zijn. Nouja misschien moet dat het ook wel zijn. We kennen OPB, we kennen de cultuur van AFAS, we kennen onze klanten, we kennen ons product en dan kun je dat uitdragen. Of we daar meer aandacht aan moeten blijven besteden voor bestaande medewerkers, ja misschien wel, alleen ik zou niet weten hoe ik dat zou moeten doen.

3. MEDEWERKERS OPERATIONEEL NIVEAU

Respondent 9:

Functie: Supportmedewerker

In dienst sinds: 2017

Hoe zie jij *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou ik zie wel in mijn eigen werkzaamheden bij Support merk je heel erg dat je klanten verder wil helpen dan alleen enkel het vraagstuk op te lossen. Dus waarom wil jij dit zo hebben in Profit? Wat is de gedachtegang erachter en dat je daarin dan ook probeert te sturen. Zo had ik laatst bijvoorbeeld een klant die wilde per se het bezettingsoverzicht geprint hebben. Nou ja, dan denk ik waarom wil je dat want dit staat gewoon op je beeldscherm, dus dan maak je er een screenshot van en dat stuur je door. Maar de klant wilde het per se geprint hebben. Nou ja, oké dan wil ik haar best die tools geven zodat zij dit kan doen. Vervolgens wordt er wel iets geprint, maar niet in kleur. Dat is écht AFAS: printen is al zonde, print dan zwart/ wit. Ik probeer dan aan de klant uit te leggen dat dit eigenlijk niet meer nodig is. Dan merk je toch dat de ene klant staat daar positiever tegenover dan de andere kant. Dus je probeert dan wel de klant te sturen om hun processen sneller te maken, maar ook milieubewuster. Dus voor de lange termijn sneller en efficiënter. Dat merk ik wel heel erg terug bij mijn eigen werkzaamheden. En het is natuurlijk de 'leus' van AFAS dus ik verwacht dat het ook bij de afdeling Marketing en Sales vooral heel erg naar voren komt. Kijk ik kan voor hun natuurlijk niet spreken, maar als je het product echt goed wilt kunnen gebruiken en kennen dan moet je hier wel voor open staan, anders gebruik je de helft denk niet denk ik.

AFAS heeft natuurlijk heel veel verschillende interne communicatiemiddelen zoals het Cultuurcafé, de Happy Hours op vrijdag, Skype voor bedrijven, InSite en de mail, wat vind je er van?

Nou ik kwam er maandag toevallig achter dat je ook met elkaar kunt praten via de AFAS Pocket App. Ja, er zijn heel veel communicatiemiddelen bij AFAS. Op zich vind ik het wel redelijk afgebakend. Je gebruikt de chat gedurende de hele dag om korte gesprekjes met collega's te hebben, InSite gebruik je natuurlijk voor grotere dingen zoals ziekmeldingen, geboortes, huwelijken, op die manier wordt er gecommuniceerd. Happy Hour en Cultuurcafé daar worden de gezellige dingen besproken. Tuurlijk wordt er ook over gesproken over de kleinere dingen die er zijn gebeurd in de week of de maand. Ik vind het vooral erg belangrijk de communicatie helder is en dat iedereen op de hoogte is van wat er is gebeurd en dit zijn natuurlijk wel dé middelen om iedereen binnen het bedrijf te bereiken en alle facetten worden gecommuniceerd. Bij het Cultuurcafé gaat het ook over de minder goede dingen en minder positief nieuws, ja ik vind dat eigenlijk wel goed. Op deze manier is iedereen op de hoogte en kan niemand achteraf zeggen ja ik was hier niet van op de hoogte. Nee, dan heb je zelf gewoon niet gekeken of niet geluisterd.

En als je kijkt naar *Inspireert Beter Ondernemen*, hoe zou jij op de hoogte gehouden willen worden van berichten gerelateerd aan de strategie?

Het lijkt me fijn om voorbeelden van collega's te krijgen. Als het echt een voorbeeld is waar ik van kan leren in mijn werk dan vind ik het fijn als dit ergens wordt opgeschreven zodat ik dit rustig nog eens door kan lezen, een reactie kan plaatsen zodat je eventueel nog een discussie kan hebben. Wanneer een voorbeeld wordt genoemd op het Cultuurcafé is er geen ruimte om een discussie te openen. Het wordt medegedeeld en dan is het klaar. Op zo'n moment worden er geen vragen gesteld en is er dus geen ruimte. Wanneer ik er echt van kan leren of als het daadwerkelijk van invloed is op mijn functie dan, dan zou ik een bericht via bijvoorbeeld InSite fijn vinden.

En zou je het fijn vinden om bijvoorbeeld voorbeelden van collega's te krijgen die *Inspireert Beter Ondernemen* goed hebben toegepast in hun werkzaamheden?

Ja, dat zou ik wel fijn vinden. Een artikel of een filmpje als die collega het leuk vindt om te doen. Ik denk dat je in dat opzicht vooral heel veel kan leren van elkaar. Iedereen heeft natuurlijk een andere visie op

IBO. De ene medewerker is al veel verder dan de andere collega met IBO. Kijk ik ben net begonnen dus het is voor mij nog uitzoeken hoe het zit. Als bijvoorbeeld een Jan, willekeurige naam, daar al veel verder in is denk ik dat ik daar veel meer van kan leren. Kijk ik weet niet of ik Jan veel zou zien in mijn dagelijkse werkzaamheden, maar ik denk dat ik via berichten door mensen die meer ervaring hebben geïnspireerd kan worden hoe ik IBO toe moet passen. Hij bereikt dan niet alleen mij, maar ook nog veel meer anderen.

En je vertelde dat je net in dienst bent, in hoeverre werd er tijdens jouw inwerktraject aandacht besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk niet heel veel. In mijn inwerktraject, de eerste acht weken, ging het vooral om Profit, de software, leren kennen. Maar ook weten waar ik informatie zoeken moet wanneer klanten mij gaan bellen, ik heb wel geleerd hoe ik met een klant moet telefoneren, dus in die zin heb ik wel geleerd hoe ik een gesprek aan moet vliegen maar niet echt hoe ik een klant actief kan laten denken, dat niet.

Wordt er bijvoorbeeld wel voldoende aandacht besteed aan het doorvragen, dat je niet alleen de hoofdvraag beantwoord?

Ja dat wel, we hebben bijvoorbeeld *Suo Marte* trainingen, dat is echt telefoneren trainingen, zo noem ik het maar even. Daarin wordt echt duidelijk uitgelegd geleerd hoe je een gesprek kan leiden, leiderschap daarin nemen, ook wanneer je een gesprek moet stoppen. Daar is dus wel echt ruimte voor, dat wordt wel gedaan. Je wordt dan getraind door toneel te spelen. John van der Zijden geeft deze trainingen. Hij deelt iedereen in groepjes en hij neemt dan bij ieder groepje een andere rol aan. Deze toneelspelletjes worden opgenomen en gedeeld met elkaar. Dan wordt er feedback gegeven op de stukken en de feedback van de andere groepjes neem je ook mee. Toevallig ga ik morgen voor mijn POB naar een training effectief communiceren, dus daarin kun je het ook weer meenemen. Ik denk dat ik daar nog veel uit kan halen.

Heb jij *Inspireert Beter Ondernemen* als organisatiestrategie gemist toen jij bij AFAS binnenkwam, omdat dit natuurlijk overal bij AFAS terug te vinden is?

Ja, nu jij het zegt realiseer ik me dat ik dat wellicht wel wat heb gemist. Aan de andere kant denk ik: het is allemaal al zo nieuw aan het begin en je moet al zo veel leren over AFAS zelf en hoe wij met elkaar werken. Maar ook over het product en de klant, dat ik denk dat wij in die eerste acht weken ook niet echt ruimte hebben om er heel veel tijd aandacht aan te besteden. Wellicht dit moment bijvoorbeeld, ik ben nu bijna anderhalve maand echt in de lijn. Misschien dat je dan kunt zeggen dat je na een maand of drie/vier echt kunt gaan kijken of IBO een beetje warm gemaakt kan worden bij medewerkers.

En zou je daar dan behoefte aan hebben?

Ja het zou me wel leuk lijken om te kijken hoe ik ervoor kan zorgen dat onze 'leus' naar voren kan komen bij de klant. Want klanten denken natuurlijk ook van ja, dat roepen jullie wel maar in hoeverre komt dat naar voren.

Op wat voor manier zou je meer willen leren over *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ja, van meer praktijkervaringen van anderen. Misschien ligt er ook wel een heel groot verschil in de soort klant. Je hebt bijvoorbeeld klanten die daar veel meer mee bezig zijn en al langer in het bedrijfsleven zitten, die er ook bijna hun leus van hebben gemaakt en er dus al veel verder mee zijn. Maar aan de andere kant heb je ook bijvoorbeeld de bouw die misschien denkt van ja het zal allemaal wel. Ik denk dat er voor veel mensen wel wat in te behalen valt op wat voor manier je zulke klanten benadert en behandelt tijdens werkzaamheden.

Als we kijken naar de organisatiestrategie, dus *Inspireert Beter Ondernemen*, wat zie jij dan als positieve punten van deze organisatiestrategie?

Dat het een klant veel verder helpt, ook op de langere termijn. Dus dat je dan echt mee gaat denken met de klant en kijkt hoe kan de visie van AFAS verder kan groeien in die organisatie. Je plant als het

ware een zaadje ergens en dat de klant daarmee aan de gang gaat en dat het uiteindelijk iets heel erg moois wordt. Dat denk ik.

Denk je dat er ook negatieve kanten zijn van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Misschien vinden klanten dat wij ons te veel bemoeien met hun. Dat zou misschien ook een beetje averechts gaan werken bij klanten.

En daarmee bedoel je echt het helpen, het inspireren?

Ja, misschien vinden ze het te veel. Ze komen met AFAS in aanraking, er moet dan al heel veel veranderen. Het product is helemaal nieuw. De mensen die werken met Profit hebben vaak niet besloten dat Profit het gaat worden, maar dat is hogerop in de organisatie opgelegd. Bijvoorbeeld door de directie die dan in de organisatie mededeelt dat iedereen vanaf 1 januari gaat werken met AFAS en dat er dan gave dingen gaan gebeuren. De persoon die daarmee moet werken heeft vaak helemaal geen vinger in de pap gehad in het keuzetraject over welke softwareleverancier het gaat worden. Als wij van support ze dan even gaan vertellen hoe het allemaal beter kan en moet dan denken zij ook van: ja ik wil alleen maar weten hoe ik iets moet oplossen, maar ik moet al weten hoe Profit werkt en dan ga je me ook nog daar lastig mee vallen. Misschien is het voor klanten dan te veel in de beginfase.

Weet jij wat *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw werkzaamheden inhoudt?

Ik denk dan meedenken met de klant, bedenken hoe het beter, sneller kan. Rare toestanden die een klant al jaren doet uit de ban te helpen en meteen zeggen: voortaan kun je het beter zo doen. De “klant-opvoeders”, zo noemen wij dat. Maak de klant zelfredzaam, laat hem niet meteen zelf bellen maar laat de klant ook zelf zoeken, zelf speuren, met collega's overleggen en dan pas bellen naar Support. In zekere zin zijn wij bezig met de klant.

In hoeverre ben jij bezig met *Inspireert Beter Ondernemen* in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ik merk dat ik het vaak druk heb en er minder tijd voor heb. Ik probeer wel steeds vaker aan een klant te vragen: wat heb jij al gedaan om dit probleem op te lossen voor je mij belde? Dan krijg je vaak het antwoord: niks, ik heb meteen jou gebeld. Ik probeer dan wel echt actief uit te leggen aan een klant van goh dit zijn de eerste drie dingen die bij mij opkomen wanneer een klant zo'n vraag stelt. Heb je dit al gecheckt, heb je hiernaar gekeken, heb je op onze KnowledgeBase gekeken? En dan hoor je vaak nee ja, nee ja dat had ik eigenlijk wel kunnen doen. En dan denk ik ja dat is zo, dan hadden we al drie minuten van dit gesprek kunnen skippen.

Hoe reageren klanten daarop als je zoiets zegt?

Nou, opvallend is dat negen van de tien klanten wel positief reageren. Die zeggen ja je hebt ook eigenlijk wel gelijk, ik heb zelf eigenlijk niks gedaan. Maar goed de meeste klanten die ik spreek zijn zo tien á vijftien jaar ouder dan ik ben. Ik vind het niet aan mij op telkens met een vinger te gaan wijzen terwijl ik net kom kijken. Ik vind dat je de klant mag gaan helpen en dat het heel erg ligt aan de toon waarop. De manier waarop je iets tegen een klant zegt. En als dat respect richting de klant uit en de klant echt verder helpt. Maar wij verwennen de klant misschien wel te veel op sommige momenten hoor. Zoals net heb ik een KnowledgeBase artikel gevonden voor de klant terwijl de klant deze ook zelf kan zoeken. Maar dan belt die waarschijnlijk weer dat de klant hem niet kan vinden. Voor mij is het een kleine moeite want ik had hem dan al op mijn scherm, dus het is voor mij een kwestie van kopiëren, plakken op een knop drukken en hij is er. Het is heel lastig om in te schatten in hoeverre je een klant wil verwennen, wil helpen, maar er toch voor wilt zorgen dat de klant uiteindelijk zelf ook aan de slag gaat en vragen zelf ook op gaat lossen in de toekomst.

Het is ook de vraag natuurlijk in hoeverre het normaal is wat we doen?

Ja precies, in hoeverre is het normaal dat is ook lastig. Want de klant die het echt niet begrijpt wil het gewoon van mij horen. Die wil echt niet van mij horen wat die allemaal eerst had moeten doen. Die wil gewoon horen wat er moet gebeuren zodat hij verder kan.

In hoeverre merk je bij collega's van Support om je heen dat zij de klant écht verder helpen of dat ze snel een vraag afhandelen en door gaan naar de volgende?

Ik merk dat de mensen die al wat langer op Support zitten dat voornamelijk doet. Die krijgen ook meer de wat lastigere vragen en die vragen vaak wat meer door om achter het echte probleem te komen. Je merkt bij de jonge garde, waar ik mijzelf ook onder schaad, dat die meer gefocust zijn op het beantwoorden van de vraag en dan doorgaan naar de volgende. Je merkt dat die al blij zijn dat ze een antwoord op een vraag snel wisten en gaan dan door naar de volgende. Bij de mensen die het al goed kunnen snel opzoeken waar ze het antwoord kunnen vinden, want die weten dat gewoon al beter. Tijdens het opzoeken vragen zij ook meer door naar het echte probleem, dat merk je wel. Die weten het gewoon allemaal veel beter en kunnen ook een beter antwoord geven richting de klant. Die willen gewoon dat de klant de volgende keer niet meer gaat bellen voor hetzelfde probleem.

Denk je dat het er ook mee te maken kan hebben dat jullie minder kennis over *Inspireert Beter Ondernemen*, dat als je meer over *Inspireert Beter Ondernemen* hadden geweten je er bewuster mee om zou gaan?

Ik denk inderdaad dat het met bewustwording te maken heeft. Daar ontbreekt het nu een beetje aan.

Vind jij het zelf belangrijk dat als een klant ophangt je diegene echt verder hebt geholpen?

Ja, ik denk als je dat niet hebt dat je niet op support moet gaan werken. Als ik weet dat een klant echt verder kan met datgene wat ik de klant heb verteld, maar vooral ook snapt wat ik heb verteld en heb gedaan. Niet dat die denkt oh ze heeft even daar geklikt en nu is het goed. Ik vind het heel belangrijk dat een klant snapt wat ik heb gedaan om het probleem op te lossen. Als de klant snapt op welke knoppen ik druk en met welke reden, dan heeft een klant hier veel meer aan. Op dat moment gaat het pas lopen bij de klant en gaat hij denken o ja tuurlijk, zo werkt dat. Positieve bekrachtiging denk ik wel. De klant voelt zich misschien ook zekerder wanneer hij of zij weet hoe het werkt. Misschien gaat de klant dan de volgende keer met wat meer zekerheid aan de slag om een vraagstuk op te lossen. Ik denk dat je een klant alleen maar beter maakt en ervoor zorgt dat hij een volgende keer misschien minder snel gaat bellen.

En als we gaan kijken naar de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS, hoe denk je dat die bijdraagt aan het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen* in de dagelijkse werkzaamheden?

Ik denk dat je door een combinatie van de organisatiecultuur en IBO meer een mens wordt dan een bedrijf. Ik denk we makkelijk benaderbaar zijn voor mensen. Mensen weten ons te vinden, en denken oh die Bas is ook maar een gekke jongen. Die durf ik ook wel een vraag te stellen. Ik denk dat mede door onze organisatiecultuur de lijntjes tussen klant en organisatie veel korter zijn. Dat ze AFAS veel makkelijker te benaderen zijn en dat ze daarom sneller iets van ons aannemen. Dat ze AFAS sneller zien als een soort partner waarmee ze kunnen overleggen en sparren dan een bedrijf dat hun dingen oplegt.

En als je kijkt naar de medewerkers die de cultuur ademen, hoe denk je dat zij door de organisatiecultuur IBO beter kunnen uitdragen?

Ik denk dat dit wel bijdraagt en het gemakkelijker maakt voor medewerkers. 100%. Want Support bijvoorbeeld, dat is hét contactpunt voor de klant. Ik denk dat negen van de tien klanten alleen Support spreekt. Dus op het moment dat ik daar ga zitten en ik ben chagrijnig en vind alles maar stom en niet leuk, dan denkt de klant maar dat is niet AFAS. Dus op het moment dat daar iets niet goed gaat, dus dat ik niet meer de AFAS-mentaliteit ben, dan is het klaar denk ik. Ik denk dat heel veel klanten niet vaak op kantoor in Leusden zelf komen, misschien aan het begin om een cursus te volgen en een keer voor een inspiratie-of inspraaksessie komen. Kijk op die momenten komen wel eens klanten op kantoor, maar ik denk dat het gros van de klanten hier niet vaak komen. Ik snap het ook wel dat je al jaren met AFAS werkt, waarom zou je dan in Leusden bij AFAS op kantoor komen? Dus dan is Support hét

gezicht van AFAS voor hun, dus als jij daar niet zit met een beetje een gek en warm gevoel voor het bedrijf, ja dan is het klaar.

Je zei al dat je zelf probeert om IBO door te voeren in jouw dagelijkse werkzaamheden, maar wat zijn factoren voor jou om het wel of niet toe te passen?

Ik sta wel echt achter IBO, ik wil klanten wel echt verder helpen op de langere termijn, zodat een klant er echt iets aan heeft en zelfstandig wordt, maar ook zelfstandig blijft. Dus niet snel een klant helpen en dan weer door. Ik wil een klant echt helpen zodat deze er een volgende keer ook iets aan heeft. De keerzijde daarvan is wel dat het gewoon wat meer tijd kost. En tijd is soms gewoon een beetje schaars bij Support. We hebben verloningsweken en dat is één week al per maand en dan weet je dat het gewoon echt heel erg druk is. Dan is vier minuten extra bijpraten gewoon echt veel. Daar heb je in zo'n week echt geen tijd voor. Dat is denk ik het grootste struikelblok: tijd. Ik ben wel echt gemotiveerd om IBO toe te passen, maar als er drie wachtenden aan de lijn hangen dan wil ik ook gewoon zo snel mogelijk door want die andere drie wachtenden willen ook snel geholpen worden, wat natuurlijk ook logisch is. Ik denk dat de klanten er ook voor openstaan. Dat denk ik wel.

We gaan even naar je leidinggevende, hoe zou je de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende omschrijven?

Ik zie mijn leidinggevende wel als iemand die vooraan de groep staat, alleen ik zie haar niet als iemand, ja hoe zal ik dat zeggen, tuurlijk kijk ik tegen haar op omdat zij gewoon veel meer kennis en ervaring heeft over alles, in die zin kijk ik tegen haar op. Maar ik voel geen hoogteverschil tussen ons, als je begrijpt wat ik bedoel. Zij is wel iemand die in de gaten houdt hoe het allemaal gaat, of je dingen in je werkzaamheden kan verbeteren waardoor je klanten beter kunt helpen. Zij is er meer voor mij vind ik dan dat ze er echt voor de klant is. Ze is er voor mij om mij beter te maken als supportmedewerker. Ze staat vooraan in de groep, maar ook middenin de groep.

Is jouw leidinggevende meer taakgericht of meer relatiegericht?

Ik denk dat ze meer relatiegericht is, ze controleert niet wat ik doe. Tuurlijk stuurt ze me wel eens een berichtje of ik nog toekom aan dat ene incident wat er al een tijdje staat, maar daar heeft ze dan ook 1000% recht op, omdat dat incident er dan ook al wat langer ligt. Dan denk ik ja je hebt gewoon gelijk, dan kunnen we niet echt in discussie gaan. Ze speelt niet de baas over mij, maar heeft echt het beste met mij voor en kijkt mee hoe ik dingen beter kan doen.

Zie je jouw leidinggevende dan meer als sturend of ondersteunend?

Ik denk dat ze meer ondersteunend is, omdat ik denk dat ze veel meer doet dan wij allemaal denken. Denk aan sollicitatiegesprekken, dan heeft ze met iedereen een jaarevaluatie-gesprekken of is ze bezig met het maken van presentaties. Ik denk dat wij voor niet eens 20% weten wat zij allemaal doet.

Hoe word jij door jouw leidinggevende gestimuleerd om IBO toe te passen in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Dat is nog niet echt heel erg besproken en ik denk dat het komt omdat ik nog maar net in de lijn zit. Ik weet wel dat een collega daar toevallig net over heeft gesproken met haar. Diegene heeft haar gevraagd eens mee te kijken of luisteren omdat hij of zij ergens onzeker over was. Toen heeft ze dat wel gedaan. Ik denk als je haar vertelt van nou hier loop ik tegenaan dat ze je dan wel echt met alle liefde mee helpt.

Oke, maar het is niet zo dat zij echt het belang van de klant goed helpen en op een juiste manier en de klant ook écht verder helpen duidelijk maakt?

Nou het is wel zo dat ze in de gaten houdt hoe de sfeer is in het gesprek. Ze houdt in de gaten of je concrete antwoorden geeft, dat je klanten op een AFAS-manier helpt: gezellig, leuk en enthousiast. Dat doet ze door soms even mee te luisteren als ze er toevallig mee, of ze komt even langs en luistert even mee wat jij tegen de klant zegt, maar ik denk dat ze wel meer checkt dan wij weten. Ik denk dat ze meer dingen opvangt en misschien ook wel meer incidenten terug leest. Ik denk dat je bij AFAS pas echt op

iets wordt aangesproken wanneer iets echt niet goed gaat. Wanneer iets wel goed gaat dan wordt je wel echt positief bekrachtigd.

Wordt je ook beloond wanneer je iets goed doet?

Ja, dat krijg je wel echt te horen.

Motiveren complimenten jou om het nog beter te doen?

Nou in ieder geval wel om op die manier door te gaan en om te kijken waar ik mezelf nog kan verbeteren. Kijk er zijn zo veel momenten, ik wil niet zeggen iedere maand, maar ik heb regelmatig een gesprek met mijn teamleider over hoe het gaat. Dan gaat het erover wat gaat er goed, wat kan er nog beter en als je het heel goed doet dan benoemt ze dat ook wel echt.

Wat zou voor jou een moment zijn om het over IBO te hebben of denk je dat het meer iets moet zijn wat voor de hele organisatie of de afdeling relevant is?

Nou misschien is het leuk om bijvoorbeeld tijdens 'Kantoordag' elke maand, dan hebben wij natuurlijk sowieso dat we van 08.00 tot 09.00 uur met elkaar zitten. En dan denk ik dat het niet elke maand moet gaan over IBO, want dan gaat het ook wel vervelen, maar eens in het kwartaal dat iemand van Support daar even gaat staan en verteld dat hij of zij het afgelopen kwartaal dit en dat allemaal heb kunnen doen en daardoor heb ik klanten geïnspireerd om beter te ondernemen. Op zo'n moment heb je heel support in één keer bij elkaar, kost het je misschien een kwartiertje/ twintig minuten en heb je iedereen weer even aan het denken gezet. En tuurlijk in het Cultuurcafé hebben we ook altijd een 'Goed- en slecht nieuws-show'. Ik weet dat het dan ook vaak over goede en slechte voorbeelden gaat en de ene keer heb je er als supportmedewerker meer aan dan een andere keer, maar dat zijn ook wel momenten waarop je aan het denken kan worden gezet en dat er bewustzijn wordt gecreëerd door het weer even te noemen.

Je bent natuurlijk net in dienst gekomen en je vertelde al dat je niet echt veel informatie hebt gekregen over *Inspireert Beter Ondernemen*, maar er is wel echt aandacht besteed aan het helpen van klanten

Ja, we hebben daar wel echt veel mee geoefend. Je wordt dan door je zogenoemde 'buddy' voor de eerste tijd bij AFAS gebeld en dan ga je leren hoe je de klant te woord moet staan en ook wel dat je veel moet doorvragen. In dat opzicht gaat dat wel goed. En je krijgt natuurlijk boeken mee die je leest voordat je bij AFAS aan de slag gaat. Ik denk dat je daar ook al het een en het ander uit haalt. Dat soort dingen zitten al in je als je hier begint. Het zaadje is al wel geplant maar het moet nog groeien. Ik denk dat IBO wel echt tot het AFAS DNA behoort. Als jij alleen maar de klant snel wilt helpen dan begrijp je het denk ik niet.

Respondent 10:
Functie: Consultant
In dienst sinds: 2007

Wat betekent Inspireert Beter Ondernemen voor jou?

Echt in mijn werkzaamheden, in de sector zorg, waar ik dan werkzaam ben dat zorgt ervoor dat onze klanten zeg maar hun processen, en dan met name bedrijfsprocessen dat die slimmer, beter, sneller en ook goedkoper kunnen worden gedaan. Dat ze sterker worden waardoor eigenlijk de kosten in de zorg lager worden en dat je daar dan weer geld overhoudt voor dingen die er echt toe doen. Dat is gewoon heel erg gaaf. Mijn persoonlijk inspireert dat heel erg, en dat is ook wel iets wat je dan weer bij andere klanten kan overdragen/ overbrengen. Dat is eigenlijk ook de passie waardoor we dit werk kunnen doen en wat we leuk vinden wat bij zowel collega's en klanten weer heel aanstekelijk en stimulerend werkt.

Denk je dat je als AFAS medewerker voldoende kennis hebt over Inspireert Beter Ondernemen waardoor je dit ook echt toe kunt passen in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja ik zit te denken, wat heb je eigenlijk allemaal nodig. Je hebt natuurlijk de kennis nodig van wat we allemaal doen, we doen allemaal leuke dingen. Ik denk dat je vooral heel veel ervaring van andere klanten nodig hebt en dat je heel goed je oren open moet houden van wat er speelt en hierop inspelen. Het is nu natuurlijk een hele drukke periode vol met livegangen en dan zijn er ook nu wel heel veel dingen zijn die langs me heen gaat, omdat dat gewoon te veel is. Die kan ik nu gewoon niet kan meenemen in mijn zogenoemde bagage. Wat het dan bijvoorbeeld is, kijk wij willen feestjes bouwen bij klanten: met de klant gaan lunchen, klanten attenderen op allerlei leuke publicaties, klanten eigenlijk mooie dingen bieden die wij doen. Marketing maakt natuurlijk mooie White papers en columns, die laat ik nu gewoon allemaal langs me heen gaan, omdat ik hier gewoon geen tijd voor heb. Normaal lees ik die wel allemaal en probeer ik die zo veel mogelijk te delen op LinkedIn en andere platforms, maar daar heb ik nu geen tijd voor.

Ik loop nu zelf al een behoorlijk poosje bij AFAS, dus ik weet wel wat er allemaal mogelijk is en de organisatiecultuur ken ik nu wel. Ik weet wat ik wel en wat ik niet kan doen bij klanten, maar ik kan me ook tegelijkertijd voorstellen dat een nieuwe medewerker daar nog veel meer gevoel bij moet krijgen. Wat vinden wij bij AFAS nu normaal? Ik neem bijvoorbeeld rustig een klant mee op een lunchafspraak. Ik kan me voorstellen dat dat voor een nieuwe medewerker lastiger is omdat die misschien denken ja kan dat wel? Is dat niet te duur? Wat kost dat wel niet? Is dat allemaal niet te gek? Dus dat zijn dingen waar ik zelf denk toch wel echt weet hoe ik daarmee om moet gaan.

Denk je dat AFAS genoeg aandacht besteed aan alle medewerkers om Inspireert Beter Ondernemen onder de aandacht te brengen op dit moment?

Ik zit te denken wat wij daar aan besteden. Wij besteden wel jaarlijks tijd aan onze medewerkers klantgericht te kunnen werken, om te kijken of we onze zaakjes op orde hebben. Laat ik het zo zeggen: tegelijkertijd denk ik ook wel dat we, wat voor ieder op zich natuurlijk verschilt maar misschien iets met identificatiefiguren die de organisatiestrategie heel erg uitstralen dat je die kan kopiëren. Van hé, die doet dat op een bepaalde manier, dus dan doe ik dat ook. Een voorbeeld is Herman Zondag. Iemand die het echt heel erg zien. Dat vind ik wel erg inspirerend in de zin dat dat voor mij ook heel prettig helpt hoe ik met klanten om moet gaan. Voorbeelden van anderen zijn denk ik heel belangrijk voor mij en ik vind dat we dat bij AFAS ook echt misschien wel wat meer podium geven. Ik zit eventjes te denken he, of we het dan nu goed doen. We hebben natuurlijk nu de Cultuurcafés, ik dan zie wat er allemaal langs komt over klanten, nieuwe klanten, wat we allemaal gescoord hebben, waarom bepaalde klanten kiezen voor AFAS. Wellicht wil iemand ook zeg maar iets meer verhalen horen. Misschien moeten afdelingshoofden elkaar wel wat meer vertellen hoe we klanten kunnen inspireren en wat we daar aan dit moment aan doen. Dat dat meer tussen je oren zitten. Nu merk ik zelf toch ook veel dat je dingen doet omdat ze moeten en omdat ze op je to do lijstje staan, maar het is toch mooier wanneer het uit jezelf

komt. Door heel veel daarmee in aanraking te komen dan gaat dat beter werken dan wanneer je bij wijze van spreken daar heel sporadisch iets over hoort om er iets mee te gaan doen.

Je bent natuurlijk werkzaam in de buitendienst, hoe blijf jij verbonden met AFAS?

Ik kijk geregeld op InSite om te kijken welke nieuwtjes er afspelen bij AFAS. En ja, ik ben het helemaal met je eens dat er een groot verschil zit of je vooral op kantoor werkt of dat je vooral bij de klant bent. Een manier is hoe dat natuurlijk zou kunnen is wanneer je tegelijkertijd met meerdere mensen bij een klant zit dus dat je elkaar kan inspireren en weer even dat gevoel hebt dat je bij hetzelfde bedrijf AFAS hoort. Wij hebben op dit moment een team van 25 consultants met één teamleider. In het verleden toen we nog met bijna de helft zo groot waren was het makkelijker om onze teamleider bijvoorbeeld één keer in de twee maanden of zo dat die dan bij je op bezoek kwam en dat je dan samen ging lunchen en dat je meer verbonden bent aan het bedrijf. Dat je dingen hoort. Ik denk dat die momenten heel waardevol zijn. We hebben natuurlijk wel de forecast, maar dat is een half uurtje dat we vaak aan het einde van de dag even doorspreken. Mooier zou het natuurlijk zijn als je gewoon overdag contacten kunt onderhouden met collega's die bij je zitten en tegelijkertijd zie ik dat het heel lastig is omdat we allemaal verspreid zijn door het hele land en niet allemaal in één kantoorruimte zitten. Je kan natuurlijk ook gaan denken in activiteiten die we als team samen kunnen gaan doen. Heel simpel: dat je bijvoorbeeld samen uit eten gaat met elkaar ofzo. Hoe je het ook went of keert ben je als consultant toch wel individualistisch bezig. Het is dan toch wat lastiger om dat AFAS DNA bij te houden, dat je echt meekomt. Waar ik eigenlijk al een beetje mee introduceerde: AFAS is mijn bedrijf, dat is toch iets wat op een gegeven moment groeit met de ervaring.

Hoe betrokken zou jij jezelf noemen met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat ik daar heel erg bij betrokken ben. Dat komt omdat ik van AFAS hou. Ik vind het bijvoorbeeld heel erg leuk wanneer mensen vragen hoe is het bij AFAS, bijvoorbeeld op een verjaardag of zo, ik praat er graag over. Ik heb bijvoorbeeld een buurman die door mijn verhalen over AFAS zo enthousiast is geworden en toch maar eens verhaal is gaan halen bij AFAS en een offerte heeft opgevraagd. Ik denk dat er een hele boel nog beter kan en tegelijkertijd is het ook heel belangrijk dat het zo blijft.

In hoeverre vind jij het belangrijk dat je klanten ook uitlegt dat processen eventueel ook anders kunnen, dus dat processen beter en efficiënter kunnen?

Nou, dat moment zit hem met name, als ik kijk naar nieuwe klanten, op het moment dat ze voor AFAS gekozen hebben, dat we gaan implementeren. Daarin heeft Sales al een belangrijke stap genomen. Die hebben eigenlijk al laten zien dat het beter kan, dat het mooier kan en dat het slimmer kan, maar ja goed daarna komt de projectleider voor een project-intake en daarna komen wij als consultant dan de klant laten zien en uit laten zetten en doorspelen hoe we het gaan doen. Daarin is het tegelijkertijd wel zo wel zo dat wij heel erg focussen, en ik denk dat dat ook heel goed is, onze standaard, dus ja onze *best practice*, wat ook bewezen inrichting is en wat voor ons tegelijkertijd ook een groot houvast is waardoor de klant beter wordt van mij.

Je hebt natuurlijk als consultant een planning, stel die planning verloopt toch anders, hoe pak je dat dan aan?

Het komt vaker voor dat de planning anders loopt, het is bij een klant waar ik nu loop zo dat in de salesfase wordt eigenlijk heel onze oplossing uitgerold met allemaal toeters en bellen er op. En Sales die verkoopt dat natuurlijk als zijnde onze standaard: als je ons pakket neemt heb je meteen werving en selectie erbij en vrijwilligers en informatie en gesprekkencyclus. Dat zijn allemaal van die onderwerpen, maar per saldo is het zo dat die klanten zo ontzettend veel over zich heen. De klant is eigenlijk vanaf september tot en met december in de min krijgen, op dat niveau worden er soms nog wel eens wat dingen opgeschoven, maar dat is dan ook omdat het gewoon te veel van het goede is. De klant die kan dat dan ook niet behappen. Om heel eerlijk te zeggen dat iets uitloopt, dat kan natuurlijk ook zijn met het feit dat de klant gewoon wat minder snel adopteert, dat die het minder snel als eigen laat voelen, dan is het wel vaak focussen op de echt primaire processen die moeten draaien wanneer de

software live gaat. De minder belangrijke processen die parkeren we dan even omdat het op dat moment gewoon echt te veel is.

Hoe reageren klanten daar dan op, wanneer jij klanten confronteert met het feit dat het langer gaat duren dan gepland was, want dan kost het voor de klant uiteindelijk meer geld?

Dat klopt helemaal, wij hebben zeg maar wel van tevoren vrij duidelijk wanneer wat gereed moet zijn. Op het moment dat het wat hapert dan hebben wij zeg maar daarin overleg met de projectbegeleider bij de klant. Daarin is vaak het probleem dat bij een klant een medewerker is die zo'n project leidt dat daar onvoldoende tijd voor beschikbaar wordt gemaakt. Het moet wel bijvoorbeeld naast het gewone werk gebeuren en dan zie je vooral dat dat problemen gaat opleveren. We hebben bijvoorbeeld ook een klant die had daar heel laat pas dat project geïnstrueerd, daardoor hadden we in het begin echt last van een enorme weerstand vanuit die medewerkers, dat is nu wel weer goed. Wat de klant dan wel zelf heeft gedaan, wat we ook gesignaleerd hebben, die heeft externe capaciteit aangeleverd zodat wij genoeg handjes hadden laat maar zeggen zodat wij dit project konden doen.

Je werkt natuurlijk al wat langer dan AFAS, merk je dat het nu tegenwoordig steeds meer is dat het inspireert Beter Ondernemen nu belangrijker is of was het eigenlijk altijd al?

Ik zit even te denken, in de tijd dat ik bij AFAS zit zijn er allerlei initiatieven, ideeën en sessies langsgekomen. Over het algemeen is het niet zo dat we dan dingen hebben van we doen iets niet meer. Ik denk dat wij qua grootte van evenementen die we organiseren dat ze daar wel meer mee gaan doen vergeleken met het begin, maar toen ik bij AFAS kwam toen hadden we veel minder kleinere klanten, dus het was eigenlijk, ik weet ook niet of dat wel uitmaakt. Als ik denk aan onderwijs, als ik denk aan zorg, als ik denk aan accountancy, als ik denk aan bouw dan kunnen we nu veel gericht aandacht aan geven en ik denk dat we eerder niet specifiek voor een bepaalde doelgroep was.

In hoeverre ben je gemotiveerd om klanten echt verder te helpen en klanten te inspireren echt beter te doen?

Ik denk dat ik er onbewust mee bezig ben. Daar is eigenlijk het hele project mee doordrenkt. Om maar een voorbeeld te noemen: wij willen klanten onafhankelijk maken en ze zelf weten hoe het werk, dat ze zelf enthousiast worden en dat ze zelf ambassadeur worden en dat lukt alleen door klanten te laten zien hoe het moet. Ik denk dat ik de klanten voornamelijk begeleid, door ze te begeleiden door projecten. Ik laat zien hoe dingen werken, ik laat zien hoe ze zaken beter kunnen doen en daarmee heb je allemaal hobbels waar ze gewend zijn om het normaal te doen maar dan kunnen ze door AFAS het opeens anders doen. Onze drive is toch om te laten zien dat ze door middel van onze software veel mooiere en betere stappen kunnen zetten. Ze te laten zien, niet wat ze missen, maar vooral te laten zien wat ze krijgen.

Vind je dat AFAS jou nu voldoende handvatten biedt om dat klanten te bieden en uitleggen of mis je nog informatie of zou je meer willen zien van anderen?

Dat laatste, meer zien van anderen. Als je heel vaak alleen bij een klant zit, dan zie je weinig van anderen. Ja, ik zou inderdaad meer willen zien van anderen. Waarom zeg ik dat? Het is zo dat bij klanten, als ik een keer ik bij een andere klant zit. Ik zag gisteren bijvoorbeeld bij een bestaande klant en daar zie ik ook weer dingen waar ik van denk huh, kan dat zo of oh wat handig. Je leert juist ook heel veel van anderen en daarmee is het inderdaad om anderen te zien en daardoor geïnspireerd te raken.

In hoeverre speelt jouw leidinggevende daar een rol in?

Dat hangt eigenlijk heel erg samen, wat me even te binnenschiet is van de leidinggevende zit toch altijd in een stuurgroep van een project. Ik zit nu bijvoorbeeld bij een grote zorginstelling en dan zit mijn leidinggevende in de stuurgroep. Wat heel mooi zou zijn op een project is dat je misschien wel op projectniveau met elkaar gaat eten of zo iets. Dat je dus ook op projectniveau samen met de klant dingen deelt, laat zien hoe je zaken doet, en dan zou de leidinggevende daar ook prima een rol in kunnen spelen. Maar ik denk meer dat dat is echt om iets op afstand naar iets voelbaars, zichtbaars en de aanrakingsfactor.

Hoe vaak zie je je leidinggevende per maand?

Oei per maand, nou in ieder geval op de kantoor dag en als jij bijvoorbeeld intern trainingen geeft dan kan het zijn dat je ze tegenkomt. Heel vaak is dat maar één keer per maand. En op zo'n kantoor dag heb je natuurlijk samen wat overleg. Je hebt één teamoverleg en daarna gaat iedereen zijn eigen gang weer. Ik zou denken dat je op projectniveau elkaar, dus je medecollega's, dat we daar meer kunnen doen om uiteindelijk klanten beter te kunnen helpen.

Stimuleert jouw leidinggevende jou om Inspireert Beter Ondernemen door te voeren?

Ja absoluut!

Hoe doet jouw leidinggevende dat?

Ik zit te denken, tijdens het teamoverleg komen er meestal een aantal zaken, dus op de kantoor dag, langs die je mee kunt nemen. Ik had gisteren bijvoorbeeld mijn leidinggevende nog even aan de telefoon omdat die vroeg hoe het ging. Dat is niet echt iets wat wekelijks gebeurt maar dat is wel zo'n moment dat ik ook vraag waar hij mee bezig is en dan hoor ik dat hij met twee aanbestedingen bezig is voor twee grote academische ziekenhuizen. Maar ja goed, dat vind ik zelf inspirerend en vind ik ontzettend leuk om te horen. Dat is iets wat ik dan ook bij klanten weer deel. Zulk soort informatie vind ik heel erg waardevol. Soms heb ik het gevoel dat er nog wel wat langs me heen gaat wanneer ik kijk naar deze momenten. Als ik de vraag stel waar ben je mee bezig en dan zulke acties hoor dan denk ik ja, dat heb ik dan wel gemist. Maar dat is dan ook weer het feit dat je elkaar niet dagelijks ziet en dat je weinig wordt bijgepraat. Daardoor ben je wel minder goed op de hoogte waar andere collega's mee bezig zijn.

In hoeverre vind jij jezelf inspirerend?

Ik ben wel iemand die heel erg graag etentjes plant met klanten, het leuk vindt om bepaalde informatie te delen, daarmee inspireer ik collega's. Ik ben bijvoorbeeld bezig voor een collega die nog niet zo lang consultant is en met collega's waarbij we op hetzelfde project zitten gaat dat heel goed. Tegelijkertijd is het wel buiten de momenten dat je elkaar ziet, waarbij dat ook nog eens de agenda heel erg vol staat dus dat maakt het lastig om daar echt meer mee te doen. Om maar wat te noemen: wij zijn geen afdeling binnen op kantoor, wij hebben zeg maar 34 man hebben we overleg, dan komen er dus een aantal agendapunten langs, maar om nou eens even te horen van wat deze en die collega bij klanten doet, daar is gewoon makkelijk genoeg de tijd niet voor en dat zijn wel dingen die inspirerend zijn en waarbij je kan horen van hé dat is handig, of dat is leuk of dat kan ik misschien ook gaan doen. Ik denk dat we daar wel wat meer mee zouden moeten doen.

Ik zit dan even te denken hé, momenten die je hebt wanneer je elkaar toch wel even bijpraat met collega's. We hebben de laatste tijd best wel veel kraamvisites gehad waarmee je soms met tien of vijftien man samen bij iemand bent. Dat zijn wel momenten die ontzettend waardevol zijn en waarbij je toch weer even samen zijn. Dat vind ik ook echt inspirerende momenten met collega's of bruiloften ofzo van een collega, zoiets dergelijks.

Hoe denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het toepassen van Inspireert Beter Ondernemen?

Zoals ik de organisatiecultuur zie, vind ik toch wel dat we allemaal eigen ondernemers zijn die zelf verantwoordelijk zijn en dat geeft mij in ieder geval ruimte om klanten en collega's te inspireren. Van daaruit kan ik ook met klanten daarover spreken. Ze vertellen wat er op en aan zit en wat ze hebben en wat ze krijgen en wat we doen. Ik vind het ook heerlijk om AFAS verhalen te vertellen aan klanten. Hoe komt dat? Dat heeft er ook mee te maken dat ik trots ben op de cultuur van AFAS. Ik zal je wel eerlijk vertellen dat ik geen fan ben van voetbal, ook niet van AFAS Live of het Circustheater, maar ondanks dat zijn er zo veel mooie dingen, fijne collega's, management, directie, die zo veel betrokkenheid, enorm veel ondernemerschap hebben. Ja dat inspireert mij heel bijzonder.

Respondent 11:
Functie: Sales
In dienst sinds: 2014

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Nou wij komen elke dag klanten tegen die met dat vraagstuk lopen. Niet zozeer hoe gaan we nou beter ondernemen, maar ze zoeken daar wel oplossingen voor. Ik zit in de accountancy branche. Daar zie je vaak dat AFAS brochures downloaden met een reden. Die reden is dat zij oriënterend zijn naar iets nieuws. Dan heb je vaak zoiets van nou oké wat zoek je nou precies? Dan hoor je vaak dat ze wel eens iets hebben gehoord over AFAS en dat er zo veel wordt gesproken over digitaliseren en automatiseren. Ook nu wordt de afspraak gemaakt en dan kom je daar aan tafel. En eenmaal aan tafel ga je voelen wat speelt er nou? Wat wil je nou? Waar loop je mee? Waar loop je tegenaan? En wat zijn nou de positieve en negatieve punten van je huidige situatie en hoe zou je het willen in jouw nieuwe situatie? En daarin kun je de klant inspireren tot beter ondernemen. Bij de klant zelf kan dat natuurlijk veel minder, maar als je klanten naar Leusden haalt zie je dat veel meer. Het komt in Leusden meer tot uiting waar het al begint bij de ontvangst, bij de aanmeldzuil, bij het kopje koffie met gebak, bij de hele entourage, de service en over een paar weken komt er tijdens dat wij de demo laten zien nog een kopje koffie en een stukje gebak langs. Of de tweede keer of nog een keer alleen koffie en dat is toch de service. En als je ze dan nog meeneemt over de Supportafdeling, waar een klant toch vaak de meeste ergernis heeft, duurt allemaal lang, beantwoorden vragen soms niet goed, dan zien ze toch dat er zo veel man zit en dat ze echt allemaal aan het bellen zijn. Als prospect hier in het pand komen dan kunnen we ook langs de kamer van Bas lopen die een inspirerend praatje houdt, dat doet het ook altijd goed. Je loopt langs het inpandige theater, langs APB, langs het AFAS testcenter en dat vind ik toch wel inspireert beter ondernemen.

Denk je dat je voldoende weet over *Inspireert Beter Ondernemen* om dit voldoende toe te passen bij de klant of valt hier nog iets te behalen?

Daar valt nog wel meer te behalen, want ik merk toch vaak dat ik meer met het product bezig ben en te luisteren naar de klant en dan denk ik oh ja dat wil die, dus dan gaan we daar even op sturen. Dan dat je hem eigenlijk ook heel even die processen te kan laten zien, maar als die eenmaal bekend is met die verschillende processen dan kun je hem sturen om beter te gaan inspireren. Maar, het is wel belangrijk om te beseffen dat ik vooral werkzaam ben bij accountants, en die houden toch nog vaak vast aan het: zo doen we het altijd dus zo blijft het. Hier een voorbeeld: gisteren zat ik bij de klant, die maakt dus een aangifte voor een klant, die print het rapport twee keer uit: één keer voor de klant en één keer voor zichzelf. Dan komt er iemand op gesprek, gaan ze samen de rapporten doornemen en dan hebben ze adviespunten, wordt het ondertekend, één afdruk gaat met de klant mee naar huis en de andere print gaat samen met alle andere verzamelde materialen gebundeld. Dit wordt allemaal opnieuw ingescant en dan wordt het allemaal geplaatst op een server die lokaal staat onder verschillende mapjes. En dan zegt die ja voordat de aangifte invullen wordt krijg ik al een mega stapel met papier op mijn bureau van oké dit hoort daarbij en zo gaan we het doen. Ja dan denk je van die workflow-slag is gewoon veel makkelijker te maken, omdat het al een soort van online gaat.

Hoe denk je dat AFAS jou de handvatten kan geven zodat jij *Inspireert Beter Ondernemen* meer toe kan passen in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja, ik denk dat de handvatten die werken voor mijn klanten, waar mijn klanten verbluft over zijn, is ze hier in Leusden op kantoor uitnodigen. Elke minuut telt voor een accountant dus die gaat niet snel hier nog een keer naartoe rijden. Dan moet je dus gaan inspireren bij de klant zelf, dat doe je eigenlijk alleen maar door middel van een demo, door middel van de website *Inspireert beter ondernemen*, maar wel echt de ervaring daar zijn ze nog wel hardnekkig in. Ik zie vaak bij klanten dat ze rustig aan, dus stapje voor stapje gaan automatiseren.

Vind je dat jouw collega's jou inspireren met hun werk?

Ja, ik word door collega's geïnspireerd die bijvoorbeeld heel goed zijn in het maken van presentaties, maar ook collega's die heel goed zijn in het verbinden van bestaande klanten en niet bestaande klanten. Klanten worden toch vaker geïnspireerd door andere AFAS klanten, dat ze het verhaal een keer niet van AFAS horen, maar van een tevreden klant. Dat inspireert bedrijven voornamelijk. Maar het zijn ook bepaalde manieren van terugkoppelen, snel reageren, dat probeer ik zelf ook echt te doen.

Krijg je veel mee van collega's wanneer die ergens tegenaan lopen?

Hm, bij accountmanagers niet echt, je merkt toch dat deze mensen het bij hun eigen team neerleggen en het ook daar gaan bespreken. Je hebt de teams zorg, team onderwijs, team accountancy. Ik hoor wel van de collega's die binnen mijn team ergens tegenaan lopen, maar bijvoorbeeld nooit waar collega's bij team onderwijs tegenaan lopen. Voorbeelden van dingen waar we soms tegenaan lopen of elkaar advies voor vragen is wanneer klanten bijvoorbeeld van een andere softwareleverancier over willen stappen op AFAS, dan steken we wel even de koppen bij elkaar om te bespreken hoe dat bij hun voorbeeld is gegaan. Dit bespreken we dan in de groepsapp die ik met mijn teamgenoten heb op Whats App. We hebben één keer in de twee weken een teamoverleg, dan hebben we een binnen-dag. Ons team bestaat nu uit drie salesmanagers. Dan hebben we meteen een overleg ook met consultancy. En op Kantoordag, de binnendag, dan hebben we ook vergaderingen, maar dan pakken we consultancy er ook bij om met zijn allen in overleg te gaan. De projectleiders die ook op consultancy werkzaam zijn.

Wat overleggen jullie tijdens een salesoverleg?

Nou er wordt eerst altijd even een feestje gemaakt, dus alle tops gaan we bespreken, wat hebben we binnengehaald. We blijven natuurlijk salestijgers, maar we bespreken ook wat er goed is gegaan de afgelopen maand. Maar we bespreken ook wanneer iets niet zo goed ging. Vaak gaat ieder team wel een presentatie doen en vaak nodigen we ook een gast uit, dat was vandaag een collega van marketing, die liet de prospectportal zien. Vorige maand kwam ook een marketing collega zien die liet de vernieuwde presentatiestijl zien zoals die in de huisstijl past. Tijdens dat salesoverleg zijn alle 35 salesmedewerkers aanwezig. Voor de rest ludieke ervaringen die we hebben meegemaakt, of misschien gevallen van nou hé dit was zo'n bizar geval. Vaak krijgen we het toch wel van half 9 tot half 11 wel vol.

Zou je het fijn vinden om bijvoorbeeld tijdens het salesoverleg voorbeelden te krijgen van collega's?

Ja er is er eentje die zat bij een klant op vrijdagmiddag 17.00 uur en die klant ging niet tekenen. Dat heeft misschien niet snel te maken met IBO, maar wel even hoe hij denkt. Hij zat terug in de auto en dacht nee shit, ik wil gewoon dat die klant gaat tekenen. Ik ga de prijs aanpassen en ik ga terug zodat ze gaan tekenen. Toen hij terug kwam waren alle auto's weg, behalve die van de directie. Hij liep naar binnen en kwam naar buiten met de handtekening. En dan denk ik wel wauw hiermee inspireer je wel anderen met: hé oké vastpakken, overtuigen, en dan niet dingen beloven die je niet waar kunt maken, maar wel overtuigen in de zin van hoe goed we kunnen zijn, hoe goed we kunnen zijn en dat je je niet zomaar uit het veld laat slaan.

Soms moet je als salesmanager 'nee' verkopen wanneer jij aanvoelt dat een klant niet bij AFAS past, is dat bij jou al wel eens voorgekomen?

Ja, nou bij mij wilde een prospect heel graag met AFAS werken. In zo'n situatie laat je het niet eens tot tekenen komen, maar dan voel je dat vaak van tevoren al aan. Ik zat pas bij een kantoor met vier medewerkers die wilden gewoon met één grote oplossing werken. Dat betekent dat je grote investeringskosten moet betalen, implementatiekosten en opleidingskosten en een hoog maandabonnement. Het abonnement van AFAS is eigenlijk vanaf tien medewerkers pas goed behapbaar. Dan moet je gewoon eerlijk advies geven van sorry dit is gewoon een te grote jas voor je. De klant wordt er niet blij van omdat hij gewoon hele hoge maandlasten heeft en wij worden er niet blij van omdat de klant zo heel veel vragen gaat stellen aan mij, aan support, aan order en planning om maar de consultancykosten naar beneden te halen. Eigenlijk zou deze stap al uitgefilterd moeten worden bij de afdeling Commercie.

Stel je komt in een situatie terecht dat een prospect niet past bij AFAS, geef je dan ook alternatieve opties waar de prospect wel heen kan?

Ja, ik verwijs hem dan wel door ja. Dat we samen uiteindelijk tot de conclusie komen dat we er beide niet blij van gaan worden, soms moet je dat ook uitspreken. En dan vraagt een prospect van ja maar wat moet ik dan wel doen? Bij wie moet ik dan zijn? Dan zeg ik gewoon eerlijk van goh kijk daar en daar is naar en nodig bijvoorbeeld die eens uit om mee te kijken. Ik ga niet zeggen die zijn helemaal perfect, maar je legt de klant ook uit dat je graag een nieuwe klant wil, maar dat je uiteindelijk ook een tevreden klant wil. Klanten reageren hier vrijwel altijd positief op. Klanten vinden dat gaaf, soms zijn ze ook verward als ze denken huh wil je mij niet als klant? Maar als je het goed kan onderbouwen en goed kan toelichten dan merk je toch al snel dat ze hier veel begrip voor hebben.

Hoe wordt je opgeleid als je vanuit Commercie naar buiten, de Sales in gaat, om aan te voelen wanneer een prospect wel of niet bij AFAS past?

Als je vanuit commercie komt dan krijg je een buddy die je de eerste maanden helpt opstarten. Die zei ooit toen we een prospect toegewezen kregen, daar ga ik niet heen, terwijl ik dacht huh dat zijn kansen dus ik ben een half jaar lang overal naartoe gegaan en heb me echt uit de naad gewerkt. Dan kom je er soms ook wel achter dat het verloren tijd is, dat je je tijd beter aan iets anders kon besteden. Door in de notitie te lezen wat de reden is dat de afspraak ingepland is door de afdeling Commercie zie je vaak al waar het gesprek heen gaat. Uit het verhaaltje wat er bij commercie binnenkomt zie je eigenlijk al of het wel of geen klant wordt. Dit leer je ook wel echt met ervaring. Je gaat de eerste vijf keer naar klanten toe en bij de zesde klant denk je toch wel een keer van nou ik bel hem eerst wel even op voordat ik er naartoe rij. Dan ga je kijken of het zin heeft. We krijgen ook wel trainingen, maar die zijn meer gericht op het gesprek aan tafel, hoe je dat kan leiden en wat je juist wel of niet moet doen.

Vind je het belangrijker om een klant echt te inspireren of om software te verkopen, waar ligt die prioriteit voor jou?

Ik vind inspireren mooi, maar het doel is software verkopen. Doordat je die software verkoopt inspireer je de klant al.

Je bent niet bewust bezig met het inspireren van klanten?

Nee ik denk niet als ik maandag naar een klant ga van nou deze ga ik even inspireren, nee. Maar ik vind wel dat je doordat je een demo geeft ben je bezig met het verkopen van je software, en door die demo inspireer je de klant.

Vind je het inspireren dan belangrijk in je functie, of voornamelijk het verkopen?

Het inspireren vind ik wel heel erg belangrijk. Je kan het ook anders zien. Je inspireert de klant, en doordat je een klant inspireert verkoop je. Ja het is net even anders, maar door middel dat je verkoopt inspireer je en door middel dat je inspireert verkoop je. Dus dat valt samen. Maar wat vind ik nou belangrijker? Dan denk ik toch het inspireren om klanten uiteindelijk fan te maken.

In hoeverre motiveert jouw leidinggevende je om klanten te inspireren?

Hij laat het in eerste instantie eigenlijk altijd eerst van ons af komen, dus hij zegt altijd eerst oké, dan houdt hij even zijn mond en laat hij jouw je ding doen en geeft er uiteindelijk een klap op. Hij verwacht dat wij met oplossingen, antwoorden komen. Voorbeeld van een vraag die hij zou kunnen stellen is hoe krijgen we nou volgend jaar nieuwe prospects binnen en wat doen we met die klanten? Dan laat hij ons sparren en uiteindelijk geeft hij zelf als wij klaar zijn geeft hij zijn eigen mening ook nog en dan gaan we samen verder brainstormen wat nou de beste manier is. Maar hij inspireert ons ook op gekke manieren, een leuk appje en er is geen machtsverhouding. Hij is als het ware 'one of the guys', je kan hem alles vragen en dat inspireert ook weer. Dat je het gevoel hebt dat je gewoon even binnen kan lopen en het er gewoon even kan hebben over de dingen waar je mee zit of om gewoon een praatje te maken.

Is hij meer sturende leider of een ondersteunende leider?

Ik vind het echt een ondersteunende leider, omdat hij altijd helpt wanneer je hem of zijn mening nodig hebt. Hij gaat niet altijd mee wanneer er een afspraak is, maar wanneer ik met bijvoorbeeld drie of vier directeuren aan tafel moet vind ik het wel fijn als hij ook mee gaat om toch even op hetzelfde niveau te zitten. Hij is er ook vaak bij wanneer het een afspraak is die is ingepland omdat klanten klachten hebben over de software of AFAS.

Wat zie jij als positieve punten van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Door het uitdragen van deze organisatiestrategie komt de klant tot een inzicht van hé dit hadden we al veel eerder moeten en kunnen doen. De klant gaat anders werken. In sommige gevallen gaan bijna alle processen anders werken en worden op een andere manier ingericht. Soms ontstaat er dus een hele andere manier van werken, doordat hij geïnspireerd wordt om anders te werken. Hierdoor gaat hij beter werken en ook slimmer werken. In veel gevallen levert dit anders inrichten van processen tijd op. Bij accountants is tijd geld, waardoor de accountant tijd en dus geldt overhoudt.

Wat zie je als negatieve punten aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Het zijn niet echt negatieve punten aan IBO, maar soms hoor je wel van klanten ja bij jullie is alles zo perfect ingericht, dat gaan wij toch nooit zo doen. Soms loopt het bij ons ook wel de spuigaten uit bij ons, dat ik bij mezelf ook denk hebben we daar nou ook alweer een workflow voor. Misschien gaan we soms net te ver. Het verschilt ook wel per klant hoe ze er tegenaan kijken. De ene vindt het juist erg inspirerend en de andere die vindt het allemaal too much.

Vind je het belangrijk om een relatie met een klant op te bouwen wanneer je een order hebt binnengehaald?

Ja heel erg belangrijk, ik vind het belangrijk om de klant terug te zien. Die klant zie je terug bij open dagen, bij evenementen, bij inspraaksessies, je komt ze tegen bij sponsorschappen, maar ook kun je ze gebruiken als referent voor je nieuwe klanten. Ik heb natuurlijk veel klanten, drie à vierhonderd klanten, onder me, die kan ik niet iedere maand even bellen hoe het er mee gaat. Dus ik onderhoud niet in de zin van nu ga ik die bellen en nu ga ik die bellen. Ik krijg wel vaak mailtjes van he zo gaat het nu, ik loop hier tegenaan, hoe kan ik dit doen. In die gevallen reageer ik altijd zo snel mogelijk en vraag ik ze hoe het nu met ze gaat of ik bel ze even op. Ik heb meer reactief contact met new business en ik denk dat consultants klanten vaak meer onderhouden, maar dat komt ook omdat die vaker over de vloer komen om implementaties of optimalisaties uit te voeren. Maar als ze bij me aankloppen dan is het gelijk even terugkoppelen hoe is het gegaan en als je goed contact hebt meteen vragen of ik de organisatie als referent mag gebruiken om andere prospecten te inspireren met een klantverhaal. Zou jij hem kunnen inspireren in plaats van dat die het van mij hoort, ik hou toch alleen maar het 'AFAS-praatje'.

Vind je dat je nu voldoende tijd hebt om new business en klanten te inspireren in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Ja, daar is wel genoeg tijd voor. Vaak plannen we twee afspraken op een dag: van 10.00 tot 12.00 uur en één van 13.00 tot 15.00 uur. Er is altijd twee uur voor een afspraak gerekend. Heb je 1 afspraak, dan weet je dat je gewoon iets meer ruimte hebt. Kun je de verkoop in de eerste afspraak zo inspireren dat die klant zegt he ik wil een vervolgspraak, dan wordt er vaak twee of twee en een half uur ingepland. Dan laten we ook de demo zien. Sommige klanten willen gelijk een demo zien en door. Bij grote afspraken hebben we vaak eerst een introductiegesprek zodat je er achter komt wat ze echt willen, zodat je ze bij het tweede gesprek kan pakken, kan verbluffen met de demo die we dan laten zien.

Klanten zullen vaak ook geen zin hebben om geïnspireerd te worden, die willen alleen maar software kopen, probeer je dan om klanten toch te inspireren wanneer je er zo'n gevoel bij krijgt?

Ja, tuurlijk ga ik de klant niet forceren want dan komt een klant in een frustratie-modus. En wanneer een klant in die frustratie-modus gaat dan krijgt die het gevoel tuurlijk ga ik deze deal niet sluiten want

het is een opdringerige verkoper dus je moet altijd je plek weten. Maar ik vind wel dat je je mening mag geven. Zoals het voorbeeld wat ik al eerder gebruikte bij de klant die alles nog uitprintte toen vroeg ik wel van waarom doen jullie het zo? Waar op zij antwoordden met ja dat is de klant van ons gewend. De manier van werken wat we al dertig jaar doen. Daar heb je het al: de oude-stempel. Dan denk ik oké, begin dan eens met hem één keer uitprinten en hou die van jou digitaal in het dossier, dat scheelt weer tijd want je hoeft hem niet opnieuw in te scannen en weer geld want je bent er geen tijd mee kwijt en het bespaart papier. Dan hoor je vaak nee, maar we gaan het gewoon zo doen want zo doen we het altijd. Dan geef ik ook aan ja dan moet je het ook overgeven, dan is dat zo, dan veranderen ze niet. Maar dan kunnen ze wel gebruik maken van onze software.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden?

Heel belangrijk, dat heeft te maken met enthousiasme, dat wij een hart voor de zaak hebben, dus ook hart voor de klant. Dat kan te maken hebben met gekke boodschappen op een kaartje, filmpjes, ik denk dat hier nog nooit een normaal filmpje is opgenomen. Er is altijd wel iets ludieks of iets. Er wordt altijd wel geïnspireerd door iets ludieks te doen zodat mensen het blijven onthouden. Maar doordat die cultuur weer leuk is bruist het van energie en ga je zelf ook meedoen en dat straalt je ook uit naar buiten toe, richting de klanten.

Merk je dat je de verbondenheid met AFAS minder hebt omdat je nu natuurlijk vaak bij de klant bent?

Ja, deze week is vandaag de eerste dag dat ik weer op kantoor ben. Het is nu vrijdag dus dat betekent dat ik van maandag tot donderdag echt bij de klant heb gezeten. Of op de weg of thuis. Dan denk ik wel van hé ik mis dan toch wel de gezelligheid met collega's even het grappen. Ik denk toch wel dat je dingen mist, dat er dingen langs je heen gaan als je niet op kantoor bent. Volgens mij was bijvoorbeeld zwarte piet op kantoor deze week en dat krijg je dan niet mee, de sfeer mis ik wel.

Wat denk je dat AFAS er aan kan doen om jou toch meer verbonden te houden?

Misschien foto's, video's of vlogs door misschien wel de facilitaire dienst ofzo, ik zeg maar wat. Maar aan de andere kant kies je daar ook zelf wel voor. Ik heb aan de andere kant ook wel, gisteren was had ik van 10.00 tot 14.00 uur een afspraak, ik moest inspireren zoals we dat zo mooi zeggen, ik moest de klant toch net iets extra's bieden zodat die van zijn papieren zooi naar online zou gaan. Toen zat ik rond half drie achter mijn laptop thuis en vanaf half drie zit je echt lekker in je huispak bij de verwarming en de kerstboom jouw ding te doen. Om 17.00 uur ga je boodschappen doen, en je bent al thuis dus dat is heerlijk. Aan de andere kant krijg je een mailtje waardoor je wel tot 19.00 of 20.00 uur door moet werken, maar dan kun je misschien de volgende dag weer net iets langer blijven liggen. Je kiest daar voor. Maar ik kan er natuurlijk ook voor kiezen om zelf hier aan het werk te gaan, maar ik ken mezelf dat als ik op kantoor aan het werk ga ik met iedereen ga praten en ouwehoeren. Dat schiet niet echt op.

Respondent 12:
Functie: Sales
Datum in dienst: 2013

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Kijk, ik ga terug naar de basis. Kijk ik ben salesmanager, dus echt primair ben ik verantwoordelijk voor het verkoopproces. Het is vooral de bedoeling dat ik nieuwe klanten binnentrek. Ik gebruik het ook in die hoedanigheid. Ik zie het zo dat puur verkoop, dat bestaat eigenlijk niet meer. Je moet wel een soort van toegevoegde waarde bieden als gesprekspartner naast dat je natuurlijk kennis hebt van het product en de systemen weet etc. Ik gebruik ook vooral ook om vanuit de branchekennis die ik heb, dus als ik bij klanten zit in die branche, dat ik dingen ook dicht bij elkaar betrek. Dus niet alleen AFAS, en uit AFAS dan probeer je wel een bron inspiratie te zijn, van dit zou procesautomatisering voor jou kunnen betekenen en zo zou je het kunnen richten en zo doen wij dat bij AFAS. Maar dat is voor mij niet voldoende, in die zin dat ik het nog verder trek en ook zeg van joh hé, dit zie ik bij die klant ook vergelijkbaar, heb je gedacht aan koppelingen die jou verder helpen in jouw proces. Ik betrek dat wel echt zo breed mogelijk zodat je ook inspireert beter ondernemen doorvoert en je echt ook een gesprekspartner voor de klant bent. Ik vind dat ik dat nu op dit moment wel bent. Met een gesprekspartner bedoel ik dus echt dat ik op eenzelfde niveau als de klant kan meepraten. Ik ken de organisatie AFAS heel goed, ik weet heel goed binnen het systeem waar de grenzen zitten, dus waar dingen wel of niet kunnen in het systeem. Ik ken ook het hele landschap daaromheen. Dus applicaties die verbonden zijn aan ons, denk aan planning, tijdsregistratie. Ik heb bedrijfskunde als achtergrond dus ik weet ook hoe bedrijfskundige processen werken en verlopen. En ik doe dit vak natuurlijk ook al meer dan twintig jaar dus die combinatie vind ik dat ik daarmee wel echt een toegevoegde waarde biedt voor klanten. Dat gaat dus een stuk verder dan dat ik beschik over voldoende productkennis en dat ik een goede demo kan geven aan een prospect. Daarin zit voor mij ook inspireert beter ondernemen, omdat je die klant ook verder wilt brengen in zijn bedrijfsprocessen. En AFAS is daar een onderdeel in, maar is niet altijd het enige waar het om draait. Ik vind namelijk ook dat je keuzes moet maken als organisatie. Het is niet alleen een systeem die oplossingen biedt. Het is namelijk een combinatie van: mensen, middelen, wat zie je in de branche, welke trends zie je, kan ik ze in contact brengen met, enzovoort. Dus dat is wel breder. Dat is voor mij wel waar ik mijn persoonlijke doelstelling neerleg wanneer we het hebben over *Inspireert Beter Ondernemen*. En als je hem doortrekt naar AFAS, hoe wij dat doen ook qua marketing, is dat wij natuurlijk voorbeeld willen zijn voor bedrijvend Nederland. En dat neem ik daarin mee. Dus dat je laat zien wat automatisering voor je betekent voor je als mens, maar ook voor je als bedrijf. En dat vind ik heel leuk aan AFAS, want dat is ook waar wij echt het verschil maken ten opzichte van de organisatie. Om een voorbeeld te geven: ik was gisteren bij een klant op bezoek en die zei letterlijk mij van joh: mijn partner is fan van jullie, die is fan van AFAS. Toen vroeg ik van, oh joh wat leuk, maar waarom dan? Toen zei ze joh, wat hij bijvoorbeeld heel gaaf vindt is dat jullie zelf zo sterk geautomatiseerd zijn. Dus dat als je binnenkomt jullie digitale receptionisten hebt, ik krijg gelijk een appje binnen, om dat soort redenen is hij dus fan. Dat is dus een manier van inspiratie waardoor je mensen om je heen aan het denken zet van joh kan ik dat ook inzetten in mijn organisatie en kan mijn organisatie daar ook beter van worden? Ik vind dat wij dat als bedrijf en daarin ook alle AFAS medewerkers dat uitdragen met zijn allen. Dus van de schoonmaakster die met een iPad rondloopt tijdens het schoonmaken, iemand van facilitair die aan de hand van een workflow broodjes smeert tijdens de lunch, ik die via het systeem ziet van hé mijn bezoek is er. Eigenlijk in alle geledingen zie je dat wij het toepassen. Nergens zie je papier.

Je noemde net al dat er eigenlijk geen aandacht is besteed aan wat IBO nou betekent voor een AFAS medewerker?

Nee, tenminste niet dat ik weet. Ik heb dat niet zo ervaren. Dat wij hebben gezegd zoals bij het OPB boek en de visie altijd wel heel sterk is gedaan, is bij het credo IBO dat hebben we niet expliciet uitgelegd van zo willen we dat in de organisatie en naar buiten toe vertaald zien.

Je noemde net OPB, hoe is dat destijds intern gecommuniceerd?

Nou, dat is natuurlijk wel heel sterk uit de koker van Ton en Piet gekomen. We hebben dat, zeker op de afdeling Sales, wel heel actief gebruikt. Tijdens presentaties en ook bij de benadering. Wij verkopen niet alleen het product Profit, maar wij verkopen toch ook heel sterk de visie: bronvastlegging, éénmalige vastlegging van gegevens, dat betekent dat je rapportages creëert vooral die kant. Alle AFAS medewerkers hebben het boek gelezen, daar begint het bij. Wat wij veel gedaan hebben bij Sales is toch gezamenlijk toch ook naar die PowerPoint kijken, dus kijken of iedereen hetzelfde verhaal verteld, maar geef je er als medewerker wel je eigen verhaal aan. Iedereen is dus uniek met zijn eigen karakter, maar het verhaal is uiteindelijk toch hetzelfde. De boodschap is altijd hetzelfde. Ik denk zelf dat dat toch wel de succesfactor van AFAS is.

Ik denk hé, nu we het er zo over hebben, dan zou je Inspireert Beter Ondernemen nog meer effectief kunnen inzetten. Als je kijkt naar hoe we het nu doen, nu doen we het wel. Maar nu is het zo, tenminste hoe ik het ervaar, een soort verlengstuk van OPB. Dus we hebben OPB, en ja daarin kun je zeggen IBO, dus we willen een inspiratiebron zijn in producten, gedrag en manier van handelen. En wanneer je dat nog meer omzet in van hé hoe zou je dat nog meer kunnen inzetten op bijvoorbeeld Sales, maar ook op de andere afdelingen binnen AFAS dat het misschien nog effectiever wordt ingezet. Dus dat AFAS handvatten biedt over hoe je het per functie kan inzetten in jouw werkzaamheden. Dus dat je daar ook veel meer resultaat gestuurd op kan handelen. Dus dat je het ook, nou ja, meeneemt in je dagelijkse werk. Zoals consultant dat je niet alleen met een inrichting bezig bent, maar ook een bron van inspiratie bent en de klanten aan het denken zetten op bepaald vlak. We doen dat natuurlijk al heel veel, maar voor mijn gevoel is het nu een soort van verlengstuk van OPB. En het is marketing hé, het is natuurlijk een hele mooie marketing kreet die wel blijft hangen.

Vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* echt tot het AFAS DNA behoort?

Ik heb niet het idee dat wanneer we IBO zeggen, dat AFAS meteen top-of-mind komt. Als je OPB zegt, wij zijn de enige die OPB hebben. Waar je het woord inspireert zegt, die associatie hanteren heel veel bedrijven. Dus daarin werkt het niet echt onderscheidend, laat ik het zo zeggen.

Wat zijn volgens jou de positieve punten van de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou er zit heel veel enthousiasme in, dat krijg ik ook echt terug van klanten, dat die ervaren dat ook. Die zeggen AFAS is voor mij een enthousiaste organisatie. En inspiratie is iets heel moois, iets heel positiefs en is ook wel toegevoegde waarde die je als organisatie aan je klanten biedt. Mensen willen daar ook graag bij horen. Mensen vinden het fijn om zich te mengen met een organisatie die inspirerend is. Dus daarin vind ik dat je als community, of in ieder geval als organisatie, het past wel bij ons. Het zegt wel iets over hoe wij zijn, of wie wij willen zijn met zijn allen. Dus wie AFAS echt wil zijn.

Zijn er volgens jullie ook negatieve punten aan de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nee, dat gevoel heb ik niet. Je zou het hooguit verkeerd kunnen vertalen of interpreteren. Dus dat mensen AFAS kunnen zien als een organisatie die ook bedrijfskundig advies aan een klant geeft. Maar vooral dat woord inspiratie geeft ook aan waar we voor staan, dus echt inspireren en niet adviseren. Verder zie ik zo geen negatieve punten.

Voel je je op dit moment betrokken met *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou, kijk in die zin wat ik probeer en doe is de wereld van AFAS introduceren bij de prospect/klant en vertalen wat dat ook voor de klant betekent. Daarin probeer ik ook als persoon om een bron van inspiratie te zijn. Ik probeer ook mensen aan het denken te zetten zodat die een verandering doorvoeren in hun bedrijfsvoering en anders naar hun processen te gaan kijken. Dus ja voor mij is het wel iets wat ik ook gebruik ja.

Vind je het belangrijk dat je organisaties echt beter maakt dan alleen het verkopen van de software?

Absoluut. Dat is die toegevoegde waarde, dat is je extra dimensie die je meebrengt met zijn allen. Dat gaat echt verder dan alleen een goed systeem. Klanten reageren daar heel goed op.

Hoe ga je om met prospects die eigenlijk alleen software willen kopen en dus eigenlijk niet geïnspireerd willen worden?

Ja klopt, die klanten heb je. Ik vertel klanten allereerst niet dat het beter kan. Ik probeer onze wereld te vertalen naar die van de klant, maar ik ga niet zeggen van joh dit is goed en wat je nu doet is slecht. Je probeert echt een bron van inspiratie te zijn, daarom vind ik dat woord inspiratie ook heel belangrijk. Je wil mensen en organisaties namelijk aan het denken zetten en je wil niet een soort van betweter zijn die zegt dit is goed voor jou. Die rol neem ik mezelf niet aan. Kijk als een klant aan mij vraagt mag ik jouw advies, hoe zou jij dat doen? Kijk dan vertel ik hem hoe ik dat zou doen want dan stelt die mij de vraag, maar als ik een klant wil inspireren dan vertel ik niet hoe het beter zou moeten, maar hoe het anders kan.

Vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* op dit moment voldoende toepast?

Ik denk het wel, het verschilt natuurlijk per klantbezoek, bij bestaande klanten. Kijk ik doe regelmatig eens een workshop of gewoon een moment om gewoon weer eens te laten zien van goh waar staan we nu, dus dan inspireer je. Op het moment dat de klant bij ons in Leusden op bezoek is dan geef ik een rondleiding en laat ik zien hoe we het hier bij AFAS allemaal doen. Er zijn natuurlijk ook geregeld evenementen als ik daar dan bij aanwezig ben dan heb je daar ook wel een gesprek over. Vaak praat je ook over de situatie bij de klant. Wanneer ik een gesprek voer met een klant dan gaat het meer over de klant dan dat het over AFAS gaat. Wat ik dan doe is dat ik het dan vertaal hoe wij werken, of hoe branchegenoten werken met het systeem en wat dat hen heeft opgeleverd.

Is dat iets wat je uit jezelf belangrijk vindt, om klanten te bezoeken en die relatie aan te gaan?

Ik vind het zelf belangrijk, ik doe dat nu bij grote klanten regelmatig. Ik weet eigenlijk niet hoe andere collega's dat doen en of die dat belangrijk vindt. Ik zit te denken of die dat doen. Ik denk het eigenlijk wel. Wat wij op onze afdeling heel graag willen is die cross-selling, dus dat een HRM Payroll klant ook naar ERP gaat, daar liggen heel veel klanten. Dat kun je doen door zo bij een bestaande klant te zeggen van goh zullen we eens een ochtend bij je langs komen om te laten zien wat er allemaal nog meer mogelijk is. Het doel is dan uiteindelijk natuurlijk dat de klant meer van ons af gaat nemen en die overstap naar ERP maken. Maar dan gebruik je dit wel, je gebruikt dit als springplank om te inspireren en te laten zien van joh er zit nog veel meer in. Je zet dan toch die klant weer aan het denken.

Je vindt het dus ook echt belangrijk om die klantrelatie aan te gaan?

Ja klopt.

Over welke capaciteiten moet je als persoon beschikken om *Inspireert Beter Ondernemen* uit te dragen?

Je hebt kennis en ervaring is wel heel belangrijk denk ik. Je moet wel kennis hebben dus van hé de branche of de thema's die spelen bij een klant anders dan roep je iets terwijl je als het ware niemand raakt. Het liefst ben je natuurlijk een autoriteit op iets, dan komt iets beter over. Dat ben je natuurlijk ook niet zomaar 1,2,3, dus dat is toch ook wel een heel groot deel persoonlijke ontwikkeling die er onder ligt. Maar ik denk kennis en ervaring dat dat het meest belangrijk is. En enthousiasme ook natuurlijk, dat is wel heel belangrijk.

Je gaf al aan dat AFAS niet heel veel aandacht heeft besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen*, of in ieder geval niet zoals dat destijds is gedaan bij OPB, hoe denk je dat dat beter kan?

Dan zal je dat dus per functie moeten gaan vertalen, of je moet meer in voorbeelden gaan spreken. Dan zou je daar bijvoorbeeld een keer een cultuurcafé over kunnen houden, we hebben natuurlijk iedere maand officieel café over kunnen houden. Dat is dan toch wel een belangrijk platform om zulke dingen te delen. Dan zou je het op die manier moeten vertalen. Je zou het ook kunnen omdraaien het ook omdraaien dat je de vraag per afdeling terugkoppelt dus dat je eigenlijk tegen de afdeling zegt van joh neem het mee in je jaarplan wat ga je doen met het thema inspireert beter ondernemen. Iedere medewerker bespreekt met zijn of haar leidinggevende een persoonlijk jaarplan. Ik heb bijvoorbeeld net het gesprek gehad over mijn persoonlijke jaarplan. Ik heb dus nu net besproken van joh wat heb ik nu in mijn portefeuille, waar liggen voor mij nog kansen? Welke acties ga ik uitzetten, hoe ga ik om met de

tijd? Welk percentage van mijn tijd besteed ik aan NUM's, Nek Uitstekende Mails, zo noemen wij dat. Dus dat je contact legt met een koude relatie via LinkedIn bijvoorbeeld of dat je iemand gewoon een mail stuurt. Dat je daar wel over hebt nagedacht over hoe je in contact komt met een nieuw prospect/klant. Dat soort zaken heb ik in mijn plan. Maar ik heb nu bijvoorbeeld het thema IBO nu niet in mijn plan staan. Dat zou natuurlijk wel kunnen gebeuren, dat is best een goede nu we het er zo over hebben, van ik neem dit mee in mijn NUMS, ik doe iets met dat thema of ik ga klanten uit een bepaalde branche uitnodigen in het auditorium en ik organiseer een evenement met als kapstok inspireert beter ondernemen en dan hang ik daaronder nog weer thema's. Dat kan ik dan meenemen in mijn persoonlijke jaarplan. In ons geval zit daar ook een doelstelling achter. Het aantal klanten wat je er bij krijgt als new business is voor ons natuurlijk heel erg belangrijk. Al die zaken zijn in mijn functie wel van belang.

Vind jij het verkopen van een 'nee' ook horen tot inspireert beter ondernemen?

Wat wij ook wel horen vanuit marketing is dat we een presentje toesturen. Die flow kan ik dan inschieten en dan kan ik er bijvoorbeeld een berichtje toesturen van wat jammer dat je die keuze hebt gemaakt, maar we hopen je over zo veel jaar weer te mogen ontmoeten. Ik vind mezelf geen slechte verliezer. Op het moment dat een klant een keuze maakt, ik vraag dan ook door, dus ik vraag van joh wat is nou de reden dat je niet voor ons kiest. En in sommige gevallen dan snap ik dat. Als een klant bijvoorbeeld een internationale oplossing wil, ze willen bijvoorbeeld door ons in Duitsland wordt gedaan dan zeg ik ook sorry dat hebben wij niet. Dan snap ik heel goed dat die organisaties dan voor een andere partij kiezen. Als ik denk van joh shit die had ik eigenlijk wel binnen kunnen houden dan zal ik altijd zeggen van joh ik vind het jammer, ik vind het spijtig maar ik hoop je in de toekomst toch nog een keer weer te kunnen ontmoeten. Ik ben geen slechte verliezer. Want uiteindelijk die mensen, zo kijk ik er tegenaan, want die mensen zitten morgen weer bij een nieuw bedrijf en het kan zomaar zijn dat die mensen me morgen weer opbellen dat ze denken shit AFAS past toch beter bij ons of vinden we toch fijner om mee te werken. Die gevallen heb je ook. Ik had het van de week. Toen was ik bij een restaurantketen met 700 medewerkers en die dame zag ik van een andere organisatie. Destijds hadden die voor ABP gekozen omdat dat een internationale oplossing moest zijn, maar zij had destijds zo'n goede herinnering aan AFAS, aan de presentatie die ik daar toen heb gegeven en nu werkte ze dus daar en heeft ze weer contact met me opgezocht omdat ze destijds zo'n fijn beeld had van AFAS. Dus ik vind altijd die contacten die je hebt en maakt die zijn ook voor lange duur, dus niet alleen voor vandaag of morgen dus als je het dan hebt over IBO, dat hoop ik dan natuurlijk wel. Dat mensen een warm gevoel krijgen bij je als persoon, als organisatie. Dus misschien is het nu niet maar straks wel. Dat weet je nooit.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het of medewerkers inspireert beter ondernemen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden?

Ik denk dat het grotendeels in het enthousiasme zit. Ik denk dat dat heel erg bijdraagt aan het beter ondernemen en het doen. En die gekke dingen die we in ons hebben, maar dat vertaalt zich vooral in enthousiasme. En dat is wel prikkelend he, dat laatste, dat is ongelooflijk sterk. Dat beseffen we ons niet altijd met zijn allen, maar dat enthousiasme is echt heel erg aanstekelijk en dat vinden mensen echt heel prettig. Dat merk ik van de klanten. En wat ik ook vind he, en daarom vind ik IBO ook zo goed bij ons passen, want die basis zit in ons allemaal, in alle AFAS medewerkers. Dat enthousiast zijn en dat OPB in ons hebben. Je zou het nog effectiever kunnen laten zijn, want het zit allemaal in ons, maar wanneer je het nog iets meer vertaald dat je het bijvoorbeeld meeneemt in het jaarplan, dat je er meer een thema omheen bouwt. Dus dat je het echt als onderdeel, niet alleen marketing, maar dat je het toch nog net iets meer doortrekt, dan zou dat nog net iets effectiever kunnen zijn.

Wanneer vind je zelf dat je voldoet aan inspireert beter ondernemen?

Ik heb bijvoorbeeld niet, of niemand van ons dat ik in ieder geval weet gebruikt het ook daadwerkelijk in zijn of haar presentatie. Wij zeggen bijvoorbeeld wel van onze visie vastlegging, we willen verdampen van werk, eenmalige vastlegging en al die dingen. Maar wij zeggen bijvoorbeeld niet van joh inspireert beter ondernemen vinden wij heel erg belangrijk en daarom doen we dat en dat en dat. Ik denk dat dat toch wel een gemis is. Daar zou je wel meer kunnen doen denk ik.

In hoeverre inspireert jouw leidinggevende jou om inspireert beter ondernemen toe te passen?

Niet expliciet. Het is geen topic die wij op de afdeling hanteren.

Hoe zou jij de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende omschrijven?

Doen. Gewoon doen. Wij trekken samen op om die klant binnen te halen. Creatief zijn. Dus als je vastloopt en denkt shit hoe ga ik dit nu doen, hoe ga ik die klant benaderen nou dan ga je samen kijken naar een to-do-plan. Wij zijn wel echt doeners op de afdeling. En hij coacht ook verder waar het nodig is.

Is jouw leidinggevende meer relatiegericht of meer taakgericht?

Relatiegericht denk ik meer, maar hij ondersteund wel echt in de werkzaamheden. Dus je gaat samen naar een klant of je kijkt samen naar een casus dat je gaat sparren van oké hoe pakken we dit aan? Of we houden samen een presentatie. We hebben een forecastgesprek of hebben gewoon een gesprek van joh hoe zit je in je vel en hoe gaat het met je? Meer het doen gewoon.

Hoeveel aandacht wordt er besteed aan voorbeelden van collega's?

Iedere cafédag zitten wij met de hele afdeling bij elkaar. Ruim 30/ 35 man Sales zitten wij bij elkaar en dan krijgen we een rondje langs de velden. Iedereen vertelt even waar die mee bezig zijn. Dus wel ook echt inspirerend. Want bijvoorbeeld bij het café hebben we de Goed-Nieuws-Show, dat doen wij ook wel op de afdeling al van tevoren. Welke succesverhalen zijn er? Loop je tegen dingen aan? Zo ja, waar loop je tegenaan? Kunnen we je helpen? Dus dat gebeurt intern wel echt en dat vind ik wel heel inspirerend, leren van andere collega's.

Respondent 13:
Functie: Succesmanager
In dienst sinds: 2011

Wat betekent *Inspireert Beter Ondernemen* voor jou?

Nou... Ik vind het geen lastige vraag, maar het is voor mij meer een gewoongoed ofzo. Want wat ik bij de klant doe of wanneer een klant hier bij ons komt dan probeer ik altijd mensen te inspireren en uiteindelijk wil je natuurlijk dat je ze inspireert dat ze beter gaan ondernemen. Daarmee bedoel ik bijvoorbeeld de bedrijfsvoering of iets anders op orde te krijgen. Dus het is misschien niet dat ik daar elke keer bij stilsta dat dat inderdaad onze slogan of iets, maar dat het meer is wat er bij mij ingebakken zit. Bij wie ik ben en wat ik doe en dat ik er ook 100% zelf in geloof. Voor mij is het ook niet iets van oh ik moet nu het verhaal weer vertellen, maar het is voor mij meer iets natuurlijks wat ik doe. Ik word soms ook zelfs boos wanneer ik tegenover een klant zit die dan tegen me zegt ah joh dat maakt toch allemaal helemaal niet uit, dan denk ik wat ben je nou precies allemaal aan het doen? En met dat ach dat maakt toch helemaal niet uit bedoel ik dat ik soms bij klanten kom die hun processen niet op orde hebben. Daar confronteer ik hun dan mee en probeer ik het gesprek aan te gaan door te zeggen joh waarom doe je dat eigenlijk zo en waarom doe je het niet anders want dit schaad toch je hele bedrijfsvoering? En dan reageren klanten vaak met ah joh dat is mijn pakkie aan niet, want ik ben werkzaam op deze afdeling dus. Mensen zien het bredere plaatje niet. Soms zeg ik dat ook wel bij een klant: ik werk bij AFAS, want ik vind het heel erg leuk bij AFAS. Maar ik zou het ook kunnen vertellen als ik niet bij AFAS zou werken, want ik geloof er in dat je gewoon je bedrijfsprocessen moet automatiseren en digitaliseren. Dat je gewoon moet zorgen dat je dat gewoon staat en dat je daar niet meer mee bezig zijn. Klanten reageren er ook altijd wel positief op wanneer ik ze dat vertel. De ene klant ken je natuurlijk ook al iets langer dan een andere klant, dus die gaan er dan wat eerlijker en opener in. Het is altijd heel herkenbaar voor klanten, mensen snappen het ook altijd, maar mensen vinden het gewoon een uitdaging om het toe te passen, maar dat is ook echt aan ons.

Denk je dat je als medewerker echt voldoende weet over de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ja ik denk ik van wel, maar ik werk er natuurlijk al lang. Ik ben in die zin al wel wat meegegroeid met de organisatie, of vergroeid. Ja, dat is AFAS. Je werkt hier, en als het goed is dan werk je hier met een bepaald doel, met een bepaald belang, en beeld en doe je iets wat je ook echt leuk vindt om te doen en anders zou ik ook echt zorgen dat je heel snel weg bent hier. En dit is dat. Wat wij doen met AFAS is inspireren, alleen maar, de hele dag. Ik bedoel mijn familie, mijn kennissen, iedereen wordt helemaal gek van want dan komen ze bij mij thuis en dan, ik zie het niet hé, maar dan hangen daar mijn ovenwanten, van AFAS, want die hebben we dan ooit een keer in het kerstpakket gekregen. Ik denk er niet eens bij na en dat iemand weer zegt huh wat is dit, waarom heb je dit? En dat is AFAS, je prakt er steeds weer allerlei zinnnetjes doorheen en dat is het. Ik kan me zeker voorstellen dat je denkt wow, wat is dit joh. Maar ik denk ook dat als je daar niet achter staat je hier niet heel lang werkt, want dan pas je gewoon niet bij AFAS. Dan pas je gewoon niet bij IBO.

Over welke kenmerken/ eigenschappen moet een AFAS medewerker volgens jou beschikken?

Nou in ieder geval enthousiast, zelf ook echt wel inzien wat de toegevoegde waarde kan zijn van een softwaresysteem en vooral het klantbelang daarin. Dus wat het voor de klant kan betekenen. Je moet wel die vertaalslag proberen te kunnen maken. Ik denk dat dat heel erg belangrijk is. Maar vooral ook jezelf zijn en ondernemend. Dat is ook wel een beetje tegen dynamiek kunnen. Geen grijze muis in een hoekje zijn.

Vind je dat *Inspireert Beter Ondernemen* tot het AFAS DNA hoort?

Ja het is een beetje zo gegroeid. Ik weet eigenlijk niet eens wanneer we dat hebben geïntroduceerd? Kijk voor mij was het meer dat ik zag dat het er opeens onder stond, ik heb daar verder niet over nagedacht of gedacht huh dat is nieuw ofzo. Dat is denk ik wel heel erg gunstig, want dan zegt dan voor mij wel iets over dat het voor mij wel heel natuurlijk voelt. Want ik vind het wel een passende tekst bij wat

wij doen. Het was eerder inderdaad niet, maar wat ik al zei, ik heb nooit gedacht wat hebben we nou weer bedacht. Ik vind wel dat IBO de lading dekt.

Wat zijn volgens jou de positieve punten van de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*?

Nou dat je dat wel heel goed kenbaar kan maken naar de buitenwereld en dat het ook heel goed kopieerbaar kan zijn, want daar zijn wij heel goed in. Dingen maken die kopieerbaar zijn. Want wij zijn heel transparant, heel helder, dus ik kan heel goed in mijn verhaal AFAS als voorbeeld gebruiken. Tuurlijk vertel ik er dan bij: ik weet wel dat jullie een andere organisatie zijn, die in een andere branche organiseert, ik weet wel dat AFAS vaak vijf jaar op de tijd vooruit loopt, maar zie het als inspiratie. Al gebruik je maar een of twee dingen die wij doen.

Komt het soms voor dat klanten ons als arrogant gaan zien?

Ja, ik heb ook wel eens klanten waarbij je merkt dat er soms van die prikjes zijn, maar ik denk dat het er ook heel erg aan ligt hoe je het verhaal brengt. Ik vind zelf dat ik het verhaal nooit echt arrogant breng, maar dat ik gelijk uitleg dat ik weet dat jullie geen AFAS organisatie zijn, maar als je maar 2 procent doet van wat wij doen dan heb je al winst te pakken en dat kun je dan verder uitbouwen. Wij bij AFAS zijn ook niet zo begonnen. Twintig jaar geleden waren wij ook niet zo, dus ik denk dat als je het zo uitlegt. Ik kan best begrijpen en ik hoor die reactie heus wel eens dat klanten ons wat arrogant vinden. Ik weet niet of arrogant het goede woord is, maar ik vind dat als je succesvol bent, zoals AFAS is, mag je dat ook uitdragen. Wij doen het als het goed is niet om arrogant te zijn, maar om mensen te inspireren.

Zijn er ook negatieve punten volgens jou aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik zou het eigenlijk zo niet weten.

Je vertelde eerder al dat jullie als succesmanagers echt de top-100 klanten aanvliegen. Wat is de reden dat die klanten worden gekozen?

Ja, zo wil je het natuurlijk niet benaderen want dan ga je eigenlijk zeggen dat je daar een keuze in gaat maken en dat doe je uiteindelijk misschien ook wel een beetje. Kijk die top 100 klanten zijn uiteindelijk gewoon heel erg belangrijk voor AFAS. En je wil uiteindelijk gewoon dat elke klant zo optimaal mogelijk van de software gebruik maakt en je moet ergens beginnen, dus dan begin je bij de grootste klanten. Want dat is voor jouw bedrijf van de meeste waarde. Dus als je die straks op de rit hebt, dan ga je natuurlijk doorbouwen. Maar dit jaar, of aankomend jaar moet ik zeggen, gaan we focussen op die top 100 omdat je gewoon niet met elf medewerkers A, B, C, op alle klanten kan focussen, maar als je dat eenmaal gestructureerd hebt dan kan je natuurlijk gewoon doorpakken.

Jullie verwachten dus dat je komend jaar de grote klanten kan bedienen en die kleine klanten kunnen dan reactief nog wel steeds aanvragen doen?

Tuurlijk, en het is natuurlijk niet zo dat we nu alleen contact hebben met grote klanten, we hebben natuurlijk ook al kleinere klanten op onze naam hebben, dus het is ook niet zo dat je die helemaal nooit meer contact opneemt. Die kunnen natuurlijk nog altijd contact met ons blijven zoeken. Maar we gaan ook veel meer kijken naar nog weer meer hoe we één op en, dus sessies. En hoe gaan we die klanten benaderen voordat ze ons benaderen. Dat gaan we nu echt met het team bespreken. Klanten die nemen contact met ons op omdat ze een vraag hebben, maar hadden we die vraag die ze hebben niet al eerder kunnen voorzien?

Jullie komen natuurlijk na consultants en sales, denk je dat medewerkers in die functies al iets kunnen voorkomen?

Ja, kijk sales is natuurlijk een ander verhaal. Uiteindelijk zijn wij er natuurlijk voor alleen bestaande klanten. Consultants dat ligt ook aan hoe wij dat hebben ingericht. Consultants hebben vaak een hele strakke planning waar zij zich aan moeten houden. Consultants gaan naar een klant voor een bepaald doel. De ene consultant die staat er heel erg voor open en die denkt heel erg mee, in die gevallen heb je geen succesmanager nodig, want de consultant denkt al heel erg mee met de klanten hoe processen

anders en beter kunnen. Maar je hebt ook consultants die zeggen nou dit is mijn takenpakket, daar is op zich niets mis mee, maar dan denk ik soms wel van ja misschien moeten wij met zijn allen even met elkaar meedenken en daar wordt dan niet gesproken verder over wat er allemaal nog meer mogelijk is met de software en dan ben je dus wel benodigd.

Hebben jullie veel contact met consultants?

Nou ja, sowieso als je ze op trajecten/ op klanten waar je beide loopt spreek je daarover. Maar ik denk ook wel dat die verbinding nog meer opgezocht kan worden. Als jij als consultant ziet dat er bij een klant iets niet helemaal lekker loopt terwijl je daar voor iets anders bent, dan denk je gelijk dat gaat tijd kosten, daar heb ik geen tijd voor. Maar consultants kunnen ook denken van: hé daar hebben we succesmanagers voor, dus dan zouden die consultants een aanvraag kunnen insturen via de workflow of ze benaderen een succesmanager om te bespreken hoe dat het beste aangevlogen kan worden. Ik denk dat dat nu al wel gebeurt, maar dat het toch wel veel te weinig gebeurt. Dat je dus ook eigenlijk heel veel mensen mist. Heel veel klanten weten bijvoorbeeld niet eens dat er Succesmanagers bestaan bij AFAS, in sommige gevallen is de komst van een succesmanager helemaal niet nodig en kunnen de klanten het prima zelf oplossen. We hebben heel veel informatie op de website staan. Maar we hebben zo veel kanalen dat het voor klanten niet meer duidelijk is waar ze welke informatie vandaan halen. Bij klanten merk je vaak dat dat soms een telefoontje al genoeg is om ze verder te helpen.

Denk je dat consultants in die zin nog veel kunnen behalen wat betreft *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat dat voor sommige consultants zeker geldt. Maar ik weet uit ervaring dat als je net consultant bent geworden dat niet niks is. Dus daar moet je ze ook de tijd voor geven. En bij AFAS geven wij ze die tijd niet altijd omdat we drukken op de planning, dat doen we niet per se bewust, maar dat gaat omdat sales het zo verkocht is, de klant niet meer wil betalen, wil het zelf implementeren, dus je kan ook niet helemaal vragen van een consultant. Het is heel dubbel want ik denk inderdaad soms van nou had je dat zelf niet even kunnen inzien of had je die klant niet net dat kleine zetje kunnen geven dan was dit niet gebeurt. Aan de andere kant denk ik ja ik kan het ze ook niet kwalijk nemen.

Hebben jullie contact met de betreffende consultant die daar de software heeft geïmplementeerd om hem of haar te attenderen dat het niet optimaal is gebeurd?

Ja, als ik zie of denk van joh wat stom want je hebt hier drie weken geleden en nu ben ik hier omdat ze nog wat vragen hebben dan denk je dat had je toch kunnen voorkomen. Ik vind dat je dat dan moet terugkoppelen. Ik vind dat je, in welke functie dan ook, dat je moet terugkoppelen aan elkaar. Anders leren we er helemaal niks van.

Hebben jullie vaak teamoverleg om ook van elkaar te leren en elkaar te inspireren?

Nou ja sowieso op deze dagen, op Kantoordagen, komen we bij elkaar. We hebben ook regelmatig wel kennisdelingen dus dan gaan we echt even de inhoud van het systeem in. We hebben ook sowieso, we worden dan straks natuurlijk wat groter, maar we zijn best klein dus dan zijn de lijnen ook korter wat communiceren met elkaar makkelijk maakt. Je schakelt gewoon heel veel met elkaar om heel veel te overleggen.

We hebben natuurlijk binnen AFAS de hele duidelijke organisatiecultuur. Heb je het idee dat je hier ook nog verbonden mee bent nu je veel buiten de deur bent?

Ja, volgens mij ben ik gewoon AFAS. Het is meer dat je dat van iedereen hoort. Ik kom daar denk ik ook nooit meer vanaf, dat weet ik niet grapje. Ik hoor wel eens van mensen die werken nu weer voornamelijk op kantoor werken die van buiten komen daar hoor ik wel van ja nou het is wel weer echt heel fijn hoor, binnen aan het werk dan ben je weer verbonden. Ik lees voornamelijk informatie op InSite en bekijk nieuwsberichten. Tuurlijk krijg ik minder mee dan toen ik hier nog op kantoor werkte als supportmedewerker, maar ik ben nog regelmatig binnen. Ik heb natuurlijk altijd nog wel wat uurtjes in de week dat je niet bij de klant zit dan probeer ik wel altijd wat van die uurtjes op kantoor door te brengen. Kijk ik vind het zelf ook gewoon belangrijk dat ik nog wel op kantoor ben, om bijvoorbeeld die dingen die je alleen op kantoor meekrijgt mee te krijgen. Tuurlijk kijk ik ook op InSite om up-to-date te blijven van

alle ontwikkelingen en nieuwtjes die binnen AFAS plaatsvinden. Ik vind mijn informatie wel online. Er zijn inderdaad wel medewerkers die van voornamelijk werken bij de klant terug gaan naar de binnendienst en dus weer altijd op kantoor werken. Soms hoor ik ze dan ook wel zeggen: ja nu voel ik het echt weer, die verbinding met AFAS, en ik heb gewoon niet het gevoel dat ik daarvan buitengesloten ben. Misschien hoor ik dingen wat later dan als ik wel op kantoor aan het werk ben, maar uiteindelijk krijg ik de belangrijkste dingen toch wel mee.

Hoe zou je de stijl van leidinggeven van jouw leidinggevende omschrijven?

Hij is wel echt een inspirator. Hij is ook wel gestructureerd. Hij geeft heel goed richting en dan laat hij het je uiteindelijk zelf uitzoeken, wat ook heel belangrijk is natuurlijk. Je kan altijd om hulp vragen wanneer je dat nodig hebt en hij is heel erg bezig met jouw ontwikkeling. Dus hij ziet heel erg volgens mij kun jij dit nog meer doen of nog beter doen, hij ziet dan bijvoorbeeld dat dat er op dat moment nog niet helemaal uit komt en dan legt die het ook echt bij jou neer van joh waarom komt dat er niet uit en waar zit dat in? En dan gaan we daar samen aan werken. Hij legt heel veel verantwoordelijkheid bij mij neer, dus ook bijvoorbeeld een moment dat we samen moeten gaan zitten, ik moet zelf aangeven of ik daar behoefte aan heb.

Vind je deze manier van leidinggeven prettig?

Ik vind het wel fijn, zelf vind ik dat nog heel moeilijk zelf aangeven wanneer nou een goed moment is om samen met hem te gaan zitten en zelf echt het initiatief te nemen, want ik denk dan altijd van nou nee hoeft niet, ik red me wel, komt wel goed. Ik ben niet echt iemand die om hulp vraagt en hij dwingt mij om dat wel te doen. Je kan dan denken dat is niet fijn, maar voor mij is dat en voelt dat juist wel fijn, want op die manier moet ik dat wel echt meer gaan doen. Hij trekt mij uit die comfortzone, ik leer gewoon heel veel van hem. Hoe hij dingen aanpakt daar kan ik echt gewoon heel veel van leren en dat wil hij ook graag met jou delen.

Wordt je door hem echt gestimuleerd om klanten nog verder en beter te inspireren?

Ja hij stuurt daar heel erg op, en ook gewoon hij controleert soms gewoon offertes die je hebt gemaakt en dan vraagt hij daar kritische vragen op. Ik heb dan bijvoorbeeld een adviesvoorstel geschreven, en soms dan pakt die daar gewoon iets tussenuit en dan leest hij dat door. Een adviesvoorstel wordt geschreven wanneer je met een klant hebt gezeten. Die klant geeft dan aan van nou ik wil dit graag verbeteren, bijvoorbeeld gesprekkencyclus of HR uitbouwen. Wij schrijven dan een adviesvoorstel hoe dat geoptimaliseerd kan worden, hoe dat dan in zijn werk gaat, waar de organisatie aan moet denken en hoeveel tijd het gaat kosten, hoeveel consultancydagen er aan verbonden zijn en hoe de fasering in zijn werk gaat. Het is gewoon een voorste waar eigenlijk in staat wat er gaat gebeuren, hoe dat kan en wat het gaat kosten. Soms pakt mijn leidinggevende daar wel eens iets uit en dan koppelt die daarover terug. Dan krijg je daar gewoon feedback op en dan denk ik soms potverdorie dat dat er net tussendoor glipt. Eigenlijk vind ik het heel vervelend dat die dat doet, maar ik weet dat het ook wel echt goed is. Het is niet zo dat ik denk shit hij zit me de hele tijd te controleren en af en toe denk ik oh ja. Het zorgt er wel voor dat je heel actief en bewust bezig bent en kritisch blijft op jezelf. Het is natuurlijk een redelijk einzalgänger beroep omdat je gewoon steeds in je eentje op pad bent.

Hoe zullen de medewerkers die in maart gaan beginnen als succesmanagers worden ingewerkt voor deze functie?

We zijn nu bezig met al onze werkprocessen eens door te lopen en te kijken welke workflows hebben we nu eigenlijk, hoe kunnen deze beter ingericht worden zodat dit beter gaat. Dit heb ik samen met een collega gedaan en hebben we ook al heel veel in aangepast. En dat gaan we nu zo vormgeven dat het ook beschreven wordt, dus dat de newbies kunnen zien: dit is het. Dat ze gewoon in een warm bad terechtkomen en dit is wat wij doen. Ga zelf ook maar eens kritisch kijken of het goed is hoe wij dit nu hebben ingericht en pas het ook aan als jij denkt dat het beter kan en moet. En we gaan ook een sessie organiseren en dat we ze meenemen, gewoon laten zien hoe we te werk gaan en hoe zij straks te werk gaan en tuurlijk zullen ze gaan meelopen, maar dat gebeurt nu nog niet omdat het pas over vier maanden gaat gebeuren.

Jullie zijn continue bezig met het inspireren van klanten, denk je dat het een soort eyeopener kan zijn voor consultants wanneer die een dagje met jullie mee gaan lopen?

Het is heel dubbel. Je hebt bij AFAS een oude garde, zo noem ik het maar even, maar je hebt ook zeker heel veel medewerkers die nog niet zo lang als consultant werken. Die oude garde kunnen dat zeker al heel goed, en er zijn er ook een paar van de nieuwe garde die het wel in zich hebben. Kijk als je in een implementatietraject zit dan is het gewoon hop, 1 januari moeten we live en dit is wat er moet gebeuren. Dan kun je natuurlijk wel bedenken oh we kunnen dit ook nog wel toevoegen, dat is beter, maar dan ga je koop aanpassen. Dat kan niet, want dan verandert het hele traject. Op dat gebied heeft een consultant misschien wel een hele vrije geest maar die wordt gewoon beperkt. Wat dan wel zou kunnen is dat een consultant vast na gaat denken over de optimalisering, maar goed je hebt natuurlijk ook een projectleider, dus dan kun je je afvragen of dat dan de rol van een consultant is of van de projectleider? Maar je zat natuurlijk ook bij klanten voor optimalisaties en dat je misschien denkt daar kunnen processen nog wel beter verlopen. Daar denk ik dat er een hele grote groep consultants zit die hun werk daarin wel heel goed doen, maar ook een hele grote groep consultants die niet zo goed weten hoe ze dat met een klant moeten doornemen, maar daar moet AFAS natuurlijk ook goed bedenken bij wie die rol nou precies ligt, maar ik vind persoonlijk dat die rol gewoon bij eenieder ligt, dus bij alle medewerkers van AFAS. Als jij denkt hier kan meer en de klant staat er voor open dat je het dan niet laat liggen, dat hoeft je echt niet zelf op te pakken, maar dat iemand er in ieder geval mee aan de slag gaat. Dat er een signaal komt van hé deze klant wil meer, dus wie gaat dit oppakken?

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur bijdraagt aan het feit dat medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden?

Ik denk dat dat het gene is wat ons heel sterk maakt bij AFAS, dat we ook echt geloof hebben in ons eigen product. Ik vind het fantastisch wat ik elke dag aan de klant mag vertellen, omdat ik zelf ook gewoon heel erg blij word van automatisering en digitalisering en dat ik denk dit kun je toch helemaal anders doen, wat zit je nou suf met je processen te knutselen. Ik doe dat ook gewoon als ik niet bij AFAS ben, maar bijvoorbeeld in de supermarkt bij de Albert Heijn ben. Als ik daar ben dan denk ik ook, huh hoezo doen ze dat zo en niet zo, dat is gewoon echt stom. En dat gaat dan om dingen op de winkelvloer. Maar dat is gewoon hoe ik in elkaar steek en ik denk dat heel veel mensen die hier werken zo in elkaar steken en ik denk dat als je dat hebt het ook bij de klant gaat doen. Ik word gewoon allergisch van klanten die het niet op orde hebben. Soms moet je je enthousiasme een beetje kanaliseren. Sommige klanten kunnen niet van 0 naar 100, maar ik vind dat het mooiste. Want je gaat met kleine dingetjes laten zien hoeveel winst er uit te halen valt en dat ze dat zelf gaan inzien. Ze gaan fan worden en dan hoeft je eigenlijk niks meer te doen. Want als dat gebeurt dan krijgen ze ook de hele organisatie mee met het traject en dat is het allerbelangrijkste. Het management en een directie moeten het goede voorbeeld geven, als dit niet gebeurt dan stop maar. Ik had laatst nog bij een klant een gesprek met een applicatiebeheerder en twee super leuke dames die druk bezig waren met het inrichten van InSite en in Profit. Maar de directeur die schakelt zijn secretaresse in om flows af te handelen want die vindt het ingewikkeld. Die heeft gewoon zijn assistent die zijn taken ingewikkeld. Hij gaat vervolgens naar een evenement waar die onze Sales directeur tegenkomt en dan gaat hij zeggen dat het allemaal niet zo lekker loopt bij AFAS, dat gaat dan weer de organisatie in. Dat vind ik echt een heel mooi voorbeeld, want eigenlijk is hij degene waardoor het allemaal niet lekker loopt. Hetzelfde zou zijn dat Bas hier een secretaresse zou hebben die zijn flows afhandelt. Wat denk je dat ik dan doe? Nou als Bas en secretaresse gaat inhuren om flows af te handelen dan ga ik ook niet mijn eigen flows afhandelen. Daar valt of staat het naar mijn idee mee. Als je zelf het voorbeeld niet kan laten zien dan lukt het niet.

Als je kijkt naar de communicatiemiddelen die binnen AFAS bestaan, denk je dat er dan voldoende aandacht wordt besteed aan *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik blijf van mening dat het is wie wij zijn, dus dat is AFAS. Dus weet ik niet of je daar dan nog meer aandacht aan moet geven. De verhalen die verteld worden tijdens de Cultuurcafés, dat is *Inspireert Beter Ondernemen*. Kijk die klantverhalen, maar ook dat inspireert. Ik denk dat dat gewoon is wie wij bij AFAS zijn.

Respondent 14 (Anne Mark)

Functie: Applicatiebeheerder
In dienst sinds: 2007

Je hebt op dit moment een binnenfunctie, maar bent ook buiten geweest. Miste je de verbinding met AFAS zo erg dat je nu weer naar binnen bent gegaan?

Ja op zich wel ja, ja je vaste collega's om je heen dat miste ik wel echt. Op zich heb ik dat altijd al wel gezegd: ik ga straks lekker buitenspelen en ik zou het iedereen ook echt adviseren want ja je bent jong en kun je veel leren, ben je energiek, ga naar buiten. Ga de consultancy in. Dat is echt mijn ervaring en met die ervaring die je daar opdoet wilde ik eigenlijk altijd alweer naar binnen. Met de ervaring bedoel ik meer hoe organisaties werken, dus processen van de organisatie, maar ook mensen binnen organisaties. Je zit gewoon bij zo veel verschillende mensen. Van hele autoritaire personen tot softe personen, je moet iedereen met je mee zien te krijgen. Dus kennis van processen, maar ook van het product en met die bagage weer producten ontwikkelen.

Wat betekent Inspireert Beter Ondernemen voor jou?

Ja ik heb daar heel kort over nagedacht. Eigenlijk, als ik aan IBO denk, dan denk ik echt meer richting de klant. We hebben natuurlijk een fantastisch product, maar we willen ook wat meer brengen dan alleen dat fantastische product. De klant inspireren hoe ze nou een proces zo goed kunnen inrichten, hun bedrijven aansturen, maar wat heb ik daarmee te maken in mijn eigen rol? Maar ja ik dacht vandaag: je hebt een klant, daar heb ik niet zo veel meer mee te maken, vanuit die consultancyrol had ik dat wel, dan heb je wel een stukje inspireren. Dat was overigens wel een stukje wat mij niet zo lekker lag, want ik ben meer van echt de inhoudelijke kennis dus daar wist ik dan wel weer heel veel van af in plaats van mee te denken met de klant hoe processen beter ingericht kunnen worden. Maar in mijn rol kun je ook ik denk andere collega's inspireren, dus ik denk ook intern. Dat zal ongetwijfeld ook in jouw vraagstuk voorbij komen. Hoe ontwerp ik nou? Wij gebruiken bepaalde tools, hoe kunnen we die bepaalde tools nou zo goed mogelijk inzetten en ook andere collega's daarmee inspireren en ik ontwerp. Ik beschrijf hoe de functionaliteit die gebouwd gaat worden eruit gaat zien. Daarbij werken we natuurlijk ook naar een bepaalde visie: wij willen dat de klant volgens een bepaalde manier gaan werken, want volgens ons is dat dé methode. En daarmee wil je ook denk ik de klant inspireren. Dus niet maken wat de klant vraagt, maar eigenlijk wat de klant nodig heeft. Zo zou je hem wel naar mijn vak kunnen vertalen.

Je had het over het inspireren van collega's, merk je aan jezelf dat je ook geïnspireerd wordt door collega's hoe die dingen aanpakken?

Ja, op zich heb je dat wel nodig binnen een bedrijf. Vaak pakt Bas die rol, maar binnen mijn team hebben we niet echt inspirators, van die medewerkers die inspireren tot beter werken. Dat mis ik op dit moment misschien wel een beetje. Iemand die daarmee echt het voortouw neemt en dingen echt aanpakt. Of iemand die echt een uitzonderlijk voorbeeld vormt of echt elkaar inspireren tot beter of efficiënter werken. Dat zit natuurlijk ook een beetje samen met ontwikkelen, je competenties ontwikkelen, en dat zou soms wel wat meer kunnen.

Word jij door jouw leidinggevende gestimuleerd om Inspireert Beter Ondernemen toe te passen in jouw dagelijkse werkzaamheden?

Nou, ik denk het niet. Nee. Het is niet iets wat vaker voorkomt of wat vaak besproken wordt. Wij hebben het er vaak over of je je werk wat je nu doet zo goed mogelijk doet, maar ik zie het IBO stukje vooral in het innoveren, verbeteren. Nee, het is meer gericht op je huidige werkzaamheden: doe die goed, maar we hebben niet heel veel focus op hoe kunnen we nou het ontwerpproces verder krijgen. Hoe kun je de anderen nou weer verder helpen.

Hoeveel klantcontact heb je als ontwerper?

Wij hebben wel focussessies, dus als we een nieuwe functionaliteit gaan ontwerpen, dan trekken we over het algemeen klanten hier naar AFAS toe en dan gaan we eigenlijk beginnen met van ja we willen dit project gaan opzetten, zeggen jullie eens van wat zijn jullie wensen of waar loop je tegenaan of wij

hebben deze ideeën, matcht dat met jullie verwachtingen. Daarin kunnen wij natuurlijk ook wel de klant inspireren. Maar dat zit hem voornamelijk in dat wij denken dat je zo moet gaan werken, want zo moet je je hele processen gaan inrichten en proberen ook om vooral te werken aan onze standaarden. Zo'n focussessie houden we nu zo'n vijf a zes keer per jaar. Er zijn wel meerdere contactmomenten met klanten naast die focussessie. Ik ga denk ik wel één keer per maand naar een klant toe ook wel, ook allemaal wel rondom de productontwikkeling.

Bezoeken jullie klanten dan proactief of reactief?

In principe proactief. Dat doen alle ontwerpers bij AFAS wel, die zitten verspreid over verschillende teams. Programmeurs zitten in principe nooit bij klanten en die ontwerpen wel meer.

Denk je dat daar een verbeterslag in gemaakt kan worden?

Nee, niet met betrekking tot inspireren. Mijn doel is absoluut niet om de klant te inspireren, indirect, misschien door de functionaliteit die wij ontwerpen. Zo zou je moeten werken en daarmee de klant moeten inspireren, maar ik denk niet dat wij, vanuit mijn functie, direct een doel hebben om de klant te inspireren.

Wanneer je kijkt naar jouw werkzaamheden, ontwerp je dan ook echt met de klant in het achterhoofd of ontwerp je ook wel wat jij zelf echt mooi vindt?

Eigenlijk altijd wel met de klant in het achterhoofd. Zo kun je ook eigenlijk alleen maar ontwerpen.

Als je kijkt naar IBO, denk je dan dat je er voldoende over weet, dus wat het inhoudt en wat het voor jouw functie kan betekenen?

Ja, ik denk het wel.

In hoeverre vind je dat het Inspireert Beter Ondernemen tot het AFAS DNA behoort?

Absoluut, wat ik in het begin denk ik ook zei. We leveren een stuk software, en dat is goed hoor wat wij leveren, alleen ik denk dat wij ook gewoon als organisatie een hele sterke cultuur heerst en een onderdeel van die cultuur is anderen inspireren. En dat doet Bas natuurlijk intern heel erg, maar medewerkers willen dit ook uitdragen naar de klant. Ik denk dat het echt wel een onderdeel van AFAS is. En dat leed ook hoor, wij maken natuurlijk een standaard stuk software, wij maken geen maatwerk, dus wij willen graag dat onze standaarden worden gebruikt en daar moet je een bepaalde visie bij delen. Van je moet zo werken en daarmee inspireer je de klant. En het product hebben we nodig want ja we ontwikkelen standaarden, maar het zit ook zeker in de cultuur denk ik.

Hoe betrokken ben jij nu met Inspireert Beter Ondernemen?

Niet echt, wat ik net ook zei is dat we altijd ontwerpen met de klant in ons achterhoofd. We zijn nu bezig met een project voor de FLEX, de uitzendbranche, dan hebben we best veel informatie over het bestaande product wat die klant nu gebruikt, maar we willen toch graag dat stapje extra willen zetten met onze bestaande visie. En ik denk dat je ook zo zou moeten werken. En daarbij proberen we de klant weer te inspireren. Daarom zijn de lijntjes ook wat korter, regelmatig zitten wij bij de klant of komen klanten hier naar Leusden.

Vertellen jullie klanten op die momenten ook waarom dingen zo zijn ingericht?

Ja, een voorbeeldje is, misschien een beetje veel details, maar je kan in de software verschillende niveaus dingen vastleggen en als je een bepaalde inrichting op een hoger niveau vastlegt, en als dan iemand op een lager niveau in de organisatie bijvoorbeeld een contract moet aanmaken, dat die dan niet 100 velden hoeft in te vullen, want we hebben ergens al op hoger niveau alle afspraken, het contract, alles zit al standaard ingericht. Dat moet ook de visie zijn uiteindelijk: via InSite een contract aanmaken moet binnen een paar klikken kunnen, omdat je al zo veel dingen hebt gestandaardiseerd. Dat is wel de bepaalde visie die je daarin meeneemt. Ja, dat zijn mijn raakvlakken met IBO. Met de klant meedenken hoe kan het beter, hoe kan het efficiënter, hoe kan het sneller. Daar kun je rekening mee houden in het ontwerpen van het product.

Je hebt natuurlijk de programmeurs, die krijgen opgedragen wat zij moeten maken. In hoeverre denk je dat zij betrokken zijn met AFAS en Inspireert Beter Ondernemen?

Ik denk hun nog het minste, kijk wij verwachten wel, en dat is misschien vergeleken met andere bedrijven net iets anders, maar we verwachten wel van een programmeur dat die meedenkt over het product. Dat zouden we al top vinden, dat die niet een op een er in klopt dat het ontworpen is. Je verwacht van een programmeur dat. Die mensen denken dan met de ontwerper mee, maar niet hoe de klant daarmee zou werken. We hebben er wel een aantal die dat doen hoor, maar we verwachten niet dat programmeurs zou kunnen.

Denk je dat dat meer zou kunnen? Dat de kwaliteit van het product verbeterd kan worden?

Ja ik denk dat dat moet kunnen, maar ik denk niet dat we dat van een programmeur moeten verwachten. Dat ontwerp dat wordt gemaakt door een productmanager, door een ontwerper, wat wij neerzetten, natuurlijk mag een programmeur de discussie aangaan van nou dit lijkt me onlogisch als ik dit ga bouwen. Het gebeurt niet heel vaak, maar dat is niet heel vaak. Dat vind ik altijd wel leuk, dat gaat dan wel vaak meer over technische details. Ik heb wel een keer iemand gehad die naar me toe kwam die zei van ja ik weet niet, maar als ik dit zou inboeken als klant zijnde, dat werkt niet echt lekker. Eigenlijk met die mindset zou je wel moeten programmeren. Van wat als ik zelf als gebruiker achter de knoppen zit, maar dat gaat nu vooral vanuit het technisch oogpunt. Niet echt in gebruiksvriendelijkheid.

Als je kijkt naar de programmeurs, zijn die geïnteresseerd in hoe klanten met het product van AFAS werken?

Dat verschilt heel erg per persoon. Nu we het er over hebben vind ik dat wel een belangrijk punt op zich, dat wat ze maken altijd wel die eindgebruiker in beeld moeten hebben, dat ze op die manier te werk gaan. Als je daarmee indirect IBO hebt, maar programmeurs krijgen wel meer bewust zijn van de organisatie en de bijbehorende organisatiestrategie. Of de ontwikkelstrategie, de keuzes die wij maken wanneer we het product aan het ontwerpen zijn.

Vind je het belangrijk dat jullie echt kijken naar het Inspireert Beter Ondernemen, hoe dingen beter kunnen?

Ja, op dit moment ben ik er niet heel veel mee bezig. Als ik IBO vertaal naar waar we het net over hadden: hoe kan ik anderen inspireren om hun werk beter te doen, maar als we naar de klant kijken, dus in mijn ontwerpen beter ondernemen dan zie ik dat wel heel duidelijk dat ik daarmee bezig ben. Elkaar stimuleren dat gebeurt nu nog niet echt en dat zou beter kunnen. Ik denk dat je stil moet staan bij je werkzaamheden en denken kan dit efficiënter? Hoe kan ik dit anders doen? We hebben best wel wat werkzaamheden die we eigenlijk al drie jaar hetzelfde doen. Dat is eigenlijk best lang.

Hebben jullie ook overleg met de andere ontwerpers?

Dat hebben we sinds kort opgestart. Voorheen deden we dat niet, dan wisten we niet echt hoe het met andere teams zat. We hebben er nu een keer gehad en hij staat nu ook alweer gepland voor volgende maand. Dat is sinds kort dus echt geïntroduceerd en dat zal één keer per maand plaats gaan vinden. Dat is echt wel een beginpunt om beter te gaan werken. Wij ontwerpen uiteindelijk in een Word document, daar kun je ook stiekem heel veel in programmeren, dat soort dingen zijn allemaal verouderd en dat moet vernieuwd worden. Een voorbeeld is dat ik onlangs een nieuwe tool heb gemaakt, daar zitten weergaves in, die zaten we nu in PhotoShop te maken, nu heb ik een tool gemaakt dat je gewoon je weergaves in Excel krijgt. Die zet je dan in een template en dan zie je in één keer hoe InSite er uit ziet. Dat is een klein stukje innovatie maar scheelt iedereen uren met tijd. Zulke voorbeelden die gaan in die gesprekken echt gedeeld worden zodat we door elkaar geïnspireerd worden.

In hoeverre vindt jouw leidinggevende het belangrijk dat jullie Inspireert Beter Ondernemen toepast?

Mijn leidinggevende vind het denk ik niet heel belangrijk, de Directeur Product Development vind dat denk ik wel belangrijk.

Hoe zou jij de leiderschapsstijl van jouw leidinggevende omschrijven?

Hij is absoluut niet autoritair, hij staat niet boven het team, hij staat er wel een beetje boven het is natuurlijk wel je manager. Het is een meewerkend voorman.

In hoeverre stuurt hij jou aan om dingen te doen?

Mijn werk wordt eigenlijk gevormd door de productmanagers, dus dat is mijn werk. Dat is eigenlijk een beetje een gekke combinatie, hij heeft niet echt invloed op met welk project ik bezig ben. Hij is er wel echt in geïnteresseerd, we werken ook wel veel samen. We weten van elkaar waar we mee bezig zijn.

Is je leidinggevende echt ondersteunend?

Ja, hij is voornamelijk meer reactief, we werken veel samen maar het is meer zo van: is er iets, kom bij mij in plaats van laten we eens even gaan zitten.

Hoe vaak hebben jullie bijvoorbeeld forecast gesprekken?

In principe is dat één keer per maand, maar dan hebben we het over een situatie waarbij hij naast je komt zitten en dan gaat het echt over je werk. Hij geeft weinig aandacht aan persoonlijke doelen van mij. Ik mis dat op zich wel, er wordt weinig aandacht besteed aan mijn eigen ontwikkeling.

Je wordt niet echt vanuit hem geïnspireerd om echt met de klant mee te denken?

Nee, daar heeft hij zelf ook niet zo heel veel mee. Het is echt een programmeur he. Dat is ook wel grappig hoor, want het ontwerpersteam zaten eerst in een eigen team, maar dat is vier jaar terug al. Toen zijn de ontwerpers verdeeld onder de ontwikkelteams, dus die zitten eigenlijk in een programmeursteam. Dat is van oorsprong natuurlijk al niet zo veel met de klant.

Denk je dat je meer met de klant zou kunnen werken dan je nu doet?

Ja, dat denk ik wel. Dat is meer om iets te halen, dat is niet om hen te inspireren. We komen vaker bij de klant om iets te halen. Daardoor kunnen we onze eigen werkzaamheden wel beter doen. Echt informatie winnen bij de klant en mezelf laten inspireren door de klant. Daardoor kan ik mijn ontwerp beter maken. Dat gebeurt nu nog te weinig, maar dat is puur een tijdsding. We weten allemaal dat we het willen, we zitten met 1,5 ontwerpers op een team van acht ontwerpers, dus die verhouding is niet helemaal gezond. We willen het allemaal wel en weten het allemaal wel maar het lukt niet qua tijd.

In hoeverre denk je dat de organisatiecultuur binnen AFAS bijdraagt aan het toepassen van *Inspireert Beter Ondernemen*?

Ik denk dat die daar wel aan bijdraagt, de cultuur. Het is een beetje hetzelfde als wat ik net zei: we hebben gewoon een enorm sterke cultuur waarbij elkaar en elkaar inspireren zit verweven. Dus als je zoals Bas die ons inspireert of de directie de medewerker inspireert, zo willen we dat medewerkers ook omgaat met de klant. Dat is wel met elkaar verweven denk ik. Maar dat zie je onder andere in het begroeten van vreemden op de gang. Je consultancy die net even iets extra's doen. Maar gewoon ook hoe we onszelf presenteren, daarmee draag je ook wel inspiratie uit.

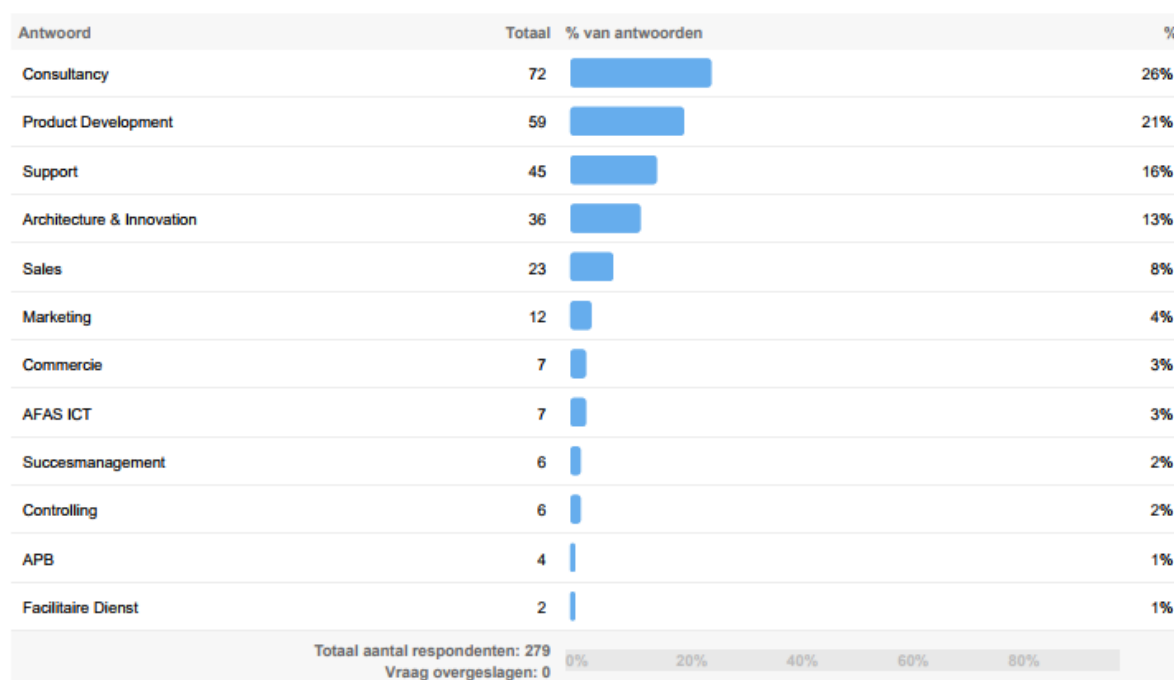
BIJLAGE I: ALGEMENE GEGEVENS ONLINE ENQUÊTE

In de enquête zijn enkele algemene gegevens gevraagd aan de respondenten. Hieronder de grafieken van deze algemene onderzoeksresultaten.

AFDELING

Hieronder is de grafiek te zien die weergeeft op welke afdeling medewerkers werkzaam zijn binnen AFAS.

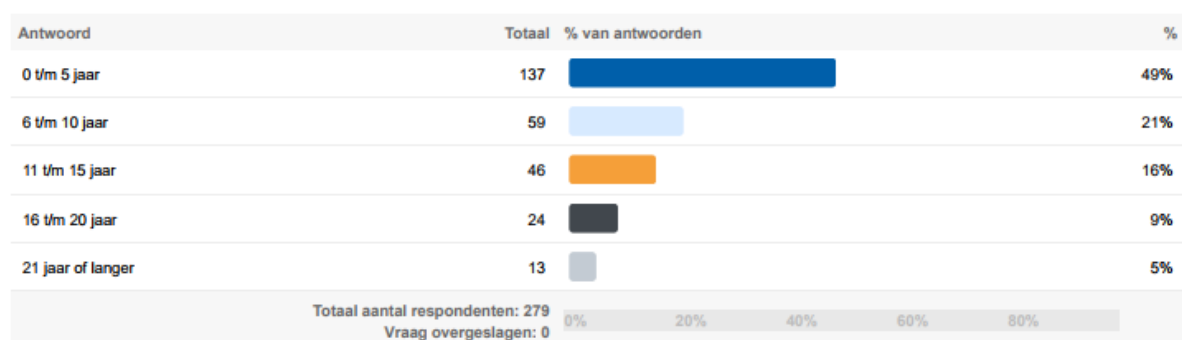
1. Op welke afdeling ben je werkzaam?



DIENSTJAREN

Hieronder is de grafiek te zien die weergeeft hoeveel jaar medewerkers in dienst zijn.

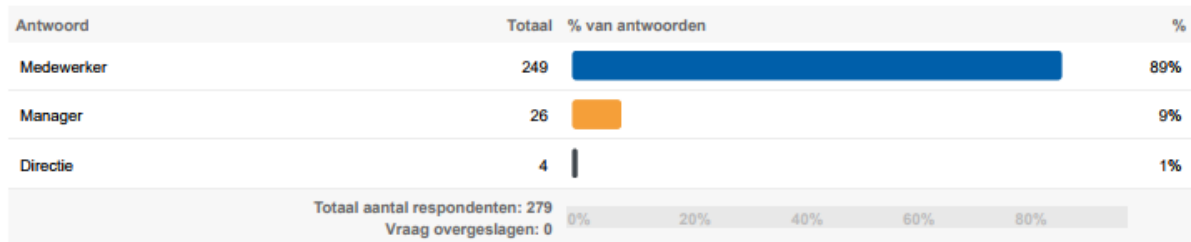
2. Hoeveel jaar ben je al in dienst bij AFAS?



FUNCTIENIVEAU

Hieronder is de grafiek te zien die weergeeft op welk functieniveau de medewerkers werkzaam zijn.

3. Op welk niveau bevindt jouw functie zich binnen AFAS?



BINNENDIENST OF BUITENDIENST

Hieronder is de grafiek te zien die weergeeft of medewerkers werkzaam zijn in de binnen- of buitendienst.

4. Vindt jouw werk voornamelijk plaats op kantoor in Leusden of bij de klant?

