



'OPHOUDEN? DAAR DENK IK NIET MEER AAN.'

INTERVIEW door Ben Kuipers en Eric van der Wal

TEKST Wilbert Geijtenbeek

Tijd hoort bij de belangrijkste bezittingen van Ben Jansen. Zijn bureau is marktleider in workforce-planning, met zijn stichting Time Design wil hij de maatschappij tijdsbewust maken. En ook zelf woekert hij met zijn tijd, als manager en als inspirator. 'Gedoe hoort bij mijn rol, maar ik blijf dromen.'

'De ingrediënten voor een goede dag? Een goed gesprek, een heerlijk glas en een stevige lachbui.' Ben Jansen citeert hier Han Peekel. Jansen, directeur-eigenaar van adviesbureau Déhora, sprak Peekel, de voormalig zanger, presentator en televisiepersoonlijkheid, in het kader van een ander interview. Jansen maakt namelijk een eigen interviewbundel, een boek vol gesprekken over tijd. Hij spreekt zijn gasten, allen bekende Nederlanders, over hun keuzes in tijdsbesteding, hun omgang met tijd en hun gevoel bij tijd.

Jansen, die is opgeleid als elektrotechnisch ingenieur en arbeids- en organisatiepsycholoog, is zelf de interviewer, auteur, redacteur en uitgever van zijn boek. Immers, woekeren met zijn tijd, dat is wat de ondernemer doet. Ook in figuurlijke zin, want Déhora is een bureau dat wereldwijd naam heeft gemaakt in adviezen over workforce-planning. Het bedrijf handelt in deskundigheid over het omgaan met tijd. Dat beperkt zich niet tot efficiency, onderstreept Jansen. Want wie echt zijn tijd nuttig wil besteden, zal soms moeten vertragen en soms moeten aansluiten bij andermans tempo – als ware het een soort danspartij. En soms is het tijd voor een goed glas wijn, een uitbundige schaterlach en een goed gesprek.

Voor Jansen zelf, die 68 jaar oud is, is de tijd niet meer eindeloos. Zijn missie is groter dan zijn bedrijf. Om die te verwezenlijken, richtte hij in 2011 de stichting Time Design op. Time Design wil het onderwerp tijd onder de maatschappelijke aandacht brengen. Jansen: 'Het is een frustratie voor mij. Zit ik bij een willekeurige directie, om over workforce-planning te praten, dan zegt men: het onderwerp is niet sexy, dat organiseren we achter het loket wel. Maar de impact van workforce-planning op de organisatie is waanzinnig. Wereldwijd scoren we in Nederland op onderhavig terrein goed, maar van wat we zouden kunnen bereiken met onze beschikbare tijd hebben we nog maar een kwart gerealiseerd.' Die boodschap verkondigt Jansen met zijn stichting, die ludieke acties organiseert als de Nacht van de Arbeid, waarin mensen die 's nachts werken in het zonnetje worden gezet. Ook helpt de stichting jongeren er bij hun beroepskeuze rekening mee te houden hoe zij omgaan met hun tijdsvoorkeuren. 'Ben je een avond- of ochtendmens? Ben je stressbestendig? Die vragen maken het verschil bij een carrièrepad.'

Holland Management Review sprak Jansen erover op zijn kantoor in Amsterdam-Buitenveldert.

Hoe krijgt u bekende Nederlanders zo ver om tijd te steken in een interview voor uw boek?

‘Dat is de uitdaging. Veel mensen die ik benaderd heb, reageerden met excuses: geen tijd, niet belangrijk, niet relevant... Degenen die wel deelnemen, worden gaandeweg het interview enthousiaster, zo is mijn ervaring. Dan zijn we dik anderhalf uur aan het praten en zeggen ze: *ik vind het zo leuk, heb je niet nog een paar vragen voor me?*’

Wat is de essentie van al die gesprekken?

‘Weet je dat men in de oudheid al wist dat tijdbesteding zeer individueel bepaald wordt? Een rode draad is dan ook lastig te vinden. Maar wat vaak in de ontmoetingen terugkwam, is dat mensen graag de tijd nemen om te wandelen. De geïnterviewden werken hard omdat ze gepassioneerd zijn over hun missie in het leven. Maar ze gaan tegelijkertijd bewust met hun tijd om. Ze zoeken een evenwicht tussen hun tijd voor werk en voor hun privéleven. Focus, maar balans ook.’

Vindt u het zelf ingewikkeld uw eigen tijd in te delen?

‘Ik herken veel van mezelf in de gesprekken over bewust met je eigen schaarse tijd omgaan. Belangrijk vind ik dat je achteraf kunt concluderen dat je bewust keuzes over je tijd hebt gemaakt. Ik stel mezelf geregeld de vraag of ik ooit op mijn sterfbed zou terugblikken met wroeging over hoe ik mijn tijd heb besteed. Dat is een wezenlijke vraag. Ik denk dat ik over 90 procent van mijn tijdskeuzes een positief oordeel zou vellen. Ik heb gedaan wat ik wilde, bewust, en zonder spijt.’

Spreekt u ook met uw medewerkers bij Déhora over die vraag?

‘Gisteren nog had ik een gesprek met een nieuwe medewerker, een jonge academicus die hier nog relatief kort werkt. Over zijn werk zei hij dat hij erg enthousiast is, dat hij 80 procent van zijn werk leuk vindt, en 20 procent niet. En, zo voegde hij toe: *dat is normaal*. Ik werd daar erg blij van. Hij heeft namelijk gelijk, 100 procent tevredenheid over je tijdsbesteding is irrealistisch.

En 80 procent is een mooi resultaat.’

Er zijn veel bedrijven die hun zaken goed op orde hebben. Toch zijn er legio managementmethoden die met efficiency en time-management te maken hebben, zoals lean, agile, six sigma. Waarom is dat?

‘Het hebben van een zekere *schwung* met de tijd is niet vanzelfsprekend. Tijd is een blinde vlek in veel organisaties. Dat begon in 1990 toen George Stalk en Thomas Hout, beiden consultants bij de Boston Consulting Group, het idee van *time-based competition* introduceerden. Hun boodschap was dat als je processen maar snel genoeg waren, je als organisatie je concurrentie altijd kon verslaan. Zelf denk ik dat als je puur naar de snelheid van je processen kijkt, je veel mist. Er zijn drie dimensies van tijd die belangrijk zijn: je tempo, je timing en je tuning. Soms moet een organisatie

namelijk juist langzaam bewegen. En de juiste timing kan cruciaal zijn voor de keuze van een moment voor de lancering van een product of dienst.’

En wat is tuning?

‘Tuning is misschien wel het belangrijkste aspect. In feite betekent het dat processen, doelstellingen en culturele aspecten in een orga-

nisatie op elkaar afgestemd zijn. Zeker als je de complexe organisaties van tegenwoordig bekijkt, zie je afdelingen die volstrekt niet getuned zijn op hun omgeving, directies die niet getuned zijn op hun medewerkers, of medewerkers die niet getuned zijn op hun thuisfront.’

Kunt u een voorbeeld geven van slechte tuning?

‘Ik was op bezoek bij een bank die het nieuwe werken had opgezet. Het gebouw zag er geweldig uit, je kon er elke dag 24 uur per dag werken, met doorlopend geopende kantines. Maar het toeval wilde dat ik er om 17 uur was – net toen een schare bankiers naar buiten stroomde, elk het eigen boterhamtrommeltje onder de arm geklemd. Je kunt dus een gebouw geschikt maken voor nieuw gedrag, de mens is daarop nog niet direct afgestemd. Menselijk gedrag fascineert mij

dan ook – andere culturen, andere gedragspatronen. Ik doorgrond ze niet altijd, maar ik krijg er altijd veel energie van.’

Welke ervaring heeft u met de omgang met tijd buiten de westerse wereld?

‘Ik reis geregeld naar Abu Dhabi, waar wij samenwerken met een partner. Ruim voordat ik afreis, geef ik hem mijn data door, zodat hij in die week belangrijke afspraken voor me kan inplannen. Die afspraken worden regelmatig, kort nadat ik geland ben, een voor een afgezegd. Afspraak is daar geen afspraak. Als een zakenman in het Midden-Oosten iets te doen heeft in zijn familie, dan weegt dat voor hem zwaarder dan een zakelijke afspraak. Wat je het beste kunt doen, daar, is ter plekke afspreken. Gek genoeg lukt het daar meestal om snel in te plannen. Dat is het onderscheid tussen de westerse kloktijdcultuur en de belevenistijdcultuur van andere landen.’

Bij welke tijdcultuur voelt u zich het meest senang?

‘Beide hebben voor mij hun eigen charme. Toen ik een klimtocht in Nepal deed, viel in het reisgezelschap op de eerste dag iemand flauw. Het reisschema moest dus worden aangepast – we zouden een dag later gaan trekken. Dat zou in Nederland een drama opgeleverd hebben, maar daar niet. Ik ben zelf een kind van de westerse tijdcultuur, en hoorde mezelf voortdurend vragen: zijn we er al bijna? Die Nepalezen reageerden daarop met het advies om me heen te kijken, om te genieten van de natuur. Pas de vierde dag wist ik van de belevenis te genieten.’

‘Kijk eens om je heen’. Zou het helpen als we dat in het Westen vaker zeiden?

‘De kloktijdcultuur van het Westen werkt voor mij goed. Ik kan me bijzonder ergeren aan afspraken die geen afspraak blijken. Ik zou graag met mijn stichting Time Design de beide uiterste tijdculturen met elkaar verbinden. Want een belevenistijdscultuur kan behoorlijk inefficiënt zijn. Mijn collega in Dubai merkt dat 30 procent van de afspraken wordt afgezegd of mensen komen niet opdagen. Je kunt geen rekening sturen, dus dat geeft 30 procent leegloopkosten; tamelijk inefficiënt. De vraag is hoe je de verworvenhe-

den van onze cultuur – efficiency, effectiviteit – kunt combineren met betekenisvolle omgang met de tijd, en meer genot van de tijd.’

Tegelijk brengt de wijze waarop wij met tijd omgaan schade met zich mee.

‘Tijdsstress gaat op individueel niveau gepaard met ziekte en kan leiden tot een burn-out. Maatschappelijk ontstaat ook veel tijdsschade. Ons 9-to-5-regime heeft veel vervelende gevolgen: de overbelasting van onze infrastructuur, filevervalsing, milieuschade, het geroen naar de basisschool ...’

Hoe gaat u zelf om met uw 150 medewerkers?

‘Ik vind het belangrijk dat mensen in hun kracht staan. Dat betekent voor mij dat de doelstellingen, behoeften en cultuur van de organisatie op één lijn staan met die van de werknemers. Immers, als je een ethische omgang met mensen belangrijk vindt, en je werkt in een onethische organisatie, dan sta je niet in je kracht. Wij peilen in gesprekken met onze mensen of zij in hun kracht staan.’

En? Staan ze in hun kracht?

‘Ik denk dat ze niet allemaal in hun kracht staan. Dat kan niet anders als je organisatie 150 werknemers telt.’

Staat u zelf in uw kracht?

‘Ik zou meer in mijn kracht kunnen staan. Ik sta in mijn kracht als ik kan ondernemen, kan schrijven, inhoudelijk met mijn vak bezig kan zijn. Maar als er allerlei gedoe is in de organisatie, en ik moet me daarmee bezig houden, dan sta ik niet in mijn kracht. Gedoe hoort bij mijn rol. Maar ik blijf dromen, en ik probeer de zaken zo te organiseren dat ik in de buurt van mijn gedroomde uitkomst kom.’

Wat is uw volgende gedroomde uitkomst?

‘We zijn wereldwijd de grootste in workforce-planning. Maar onze activiteiten spelen zich met name in Europa af. Ik vind dat als je wereldwijd de grootste bent, dat je ook wereldwijd actief moet zijn. Recent hebben we een prachtig project in Taiwan gedaan, bij de luchtverkeersleiders van Taipei. Hoe kunnen die luchtverkeersleiders in Taipei zo werken dat ze alert blijven?’

Hoe verloopt zo'n project?

'Nou, we wonnen het tenderproces met onze offerte, zo'n 50 pagina's, ondertekend en wel, waarin de onderzoeksmethode, de verantwoording, de geschiedenis, de validiteit enzovoort allemaal beschreven staan. Daarna volgde de kick-off. We landden na een vlucht van 13 uur en rekenden op een sessie van een uurtje. Nou, niet dus. We werden ontvangen in een gezelschap van dertig medewerkers met directeur en al. De eerste bijeenkomst 's ochtends vroeg leek nog het meest op een heronderhandeling van onze offerte. Om acht 's avonds zaten we er nog. Je hoort de hele tijd de groep in het Chinees praten, en dan steekt de directeur na een kwartier zijn hand uit en zegt hoe hij het wil aanpakken, en voor welke prijs. Uiteindelijk geef je je vanzelf over.'

Bent u wel eens tegen een muur aan gelopen?

'Ik ben in 2013 ernstig ziek geweest. Die ziekte heeft anderhalf jaar geduurd, en in die tijd zag het er heel slecht voor mij uit. Toen ik opkrabbelde, voorspelden mensen mij dat ik mijn leven daarna heel anders zou inrichten. Maar ik heb die muur zelf afgebroken en ben weer gewoon doorgegaan. Een paar jaar geleden heb ik hier gezegd dat ik nog twee jaar door zou gaan en vervolgens zou stoppen met dit werk, dit bedrijf. Nu is het anders: ik denk niet zoveel na over ophouden. Ze zeggen wel eens dat als ik zo doorga, ik zal sterven in mijn harnas.'

Hoe gaat uw boek heten?

'De tijd van succes, zo luidt de werktitel. Het moet komend voorjaar uitkomen.'

Welk boek zou iedereen gelezen moeten hebben?

'Ik lees nu *The Dance of Life*, van Edward T. Hall. Een van de onderwerpen in dat boek is dat het gedrag van mensen lijkt op een dans. Als wij praten zie je dat nu niet. Maar zou je een filmpje van ons opnemen en dat vertraagd afspelen, dan voeren wij samen een dansje uit. Samenwerken is samen dansen.'

Bent u een goede danser?

'Zeker niet. Geen goede danser, nee. Toen ik mijn vrouw leerde kennen, die overigens Danser als meisjesnaam heeft, hebben we nog op dansles gezeten. Maar dat werkte niet. Zij was te dominant.'

En dat pikte u niet?

Lachend: 'Ja, feitelijk waren we beiden te dominant voor het dansen.'

Wat is voor u gedoe?

'Veel van wat met management te maken heeft. Ik ben een inspirator, maar misschien niet de beste communicator. Ik bruis van de ideeën en ga er van uit dat mensen om mij heen aan een half woord genoeg hebben, dat ze achter mij aanlopen. Dat ze dat niet doen, en dat ik dat moet managen, dat vind ik gedoe.'

Uw 150 medewerkers zijn niet gauw van u af?

'Ik heb nog ambitie en ik bezit de gezondheid om door te gaan. Als ik denk te weten dat ik voor deze organisatie niet meer van toegevoegde waarde ben, dan moet ik stoppen. Dat gevoel heb ik nu niet. Tegelijk zeggen vrienden en adviseurs mij wel eens: *Ben, je bent gek als je die tent niet verkoopt.*'

Wanneer gaat u Déhora verkopen?

'Dat weet ik niet. Wat ik belangrijk vind, is dat als er ooit verkocht wordt, dat het bedrijf met de goede naam die het heeft ook blijft voortbestaan. Ik heb vaker dan eens aanbiedingen gehad voor overname; even geleden waren bijvoorbeeld uitzendbureaus zeer geïnteresseerd. Begin deze eeuw heeft ook het Franse IT-bedrijf Atos een bieding gedaan. Je moet weten, tot 2005 heette dit bedrijf Atos. De Fransen gebruiken die naam ook hier en dat leverde enorm veel gedoe op – telefoontjes aan het verkeerde adres, enorme facturen die op onze rekening betaald werden. En een rechtszaak. Die hebben wij in 2003 in hoger beroep gewonnen. Een van de toenmalige directeurs zei tegen mij: *Ben, we kunnen dit eenvoudig oplossen. Ik koop gewoon jouw adviesbureau.* Maar nee, het bedrijf zonder goede garanties wegdoen, dat doe ik niet.'

OVER BEN JANSEN

Naam: Bernard Jansen (1951)

Functie: Oprichter, eigenaar en CEO, Déhora Consultancy Group

Oprichter en voorzitter, Stichting Time Design

Aantal jaren in functie/werkzaam bij Déhora Consultancy Group: 32 jaar, sinds de oprichting in 1987.

Opleiding(en):

Elektrotechniek, Hogeschool van Utrecht (Afgestudeerd tot ingenieur, 1972)

Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam (cum laude, 1978)

Promotie tot doctor, Universiteit van Amsterdam (proefschrift 'Dagdienst en ploegendienst in vergelijkend perspectief', 1987)

Eerdere functies:

Educatief medewerker bij het Nederlands Instituut voor Nijverheid en Techniek (tegenwoordig: NEMO)

Onderzoeker/adviseur, Instituut voor Bedrijfspsychologie, Universiteit van Amsterdam

Onderzoeker/docent, A&O-psychologie, Universiteit van Amsterdam

Overige wetenswaardigheden:

Ben is getrouwd en heeft twee dochters. Zijn hobby's zijn fotografie, koken en schrijven.

OVER DÉHORA

Opgericht in: 1987

Aantal medewerkers: circa 150 fte

Gemiddelde omzet: € 12,0 miljoen

Gevestigd in: Amsterdam, met nevenvestigingen in België, Polen, Tsjechië, Dubai en Abu Dhabi. Nieuwe vestigingen zijn gepland in Frankrijk en Slowakije.