

Interview Roger Muys
Tekst Irene Schoemakers
Fotografie Erik van der Burgt



‘WE WORDEN FUTURE PROOF’

Ricoh veranderde van ‘kopieermachineboer’ naar een organisatie die zich ontwikkelt op het gebied van IT-diensten. Ceo Mark Boelhouwer over de nieuwe koers, een nieuw type medewerker en de uitdijende flexschil.

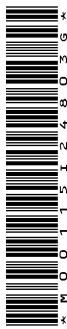
Werk trends

‘Soortgenoot’ Kodak heeft het niet gered. Het bedrijf heeft te laat of niet geschakeld en werd ingehaald door de markt. Het van oorsprong Japanse technologiebedrijf Ricoh, opgericht in 1936 en sinds 1988 actief op de Nederlandse markt, is daarentegen *alive and kicking*. Door zich aan te passen aan ontwikkelingen in de markt en maatschappij, heeft Ricoh – vooral bekend van camera’s, printers en kopieermachines – op tijd een nieuwe koers ingezet. Drie jaar geleden sprak Mark Boelhouwer hier al over in *Management Scope* en inmiddels worden de contouren van de nieuwe organisatie zichtbaar. Het gloednieuwe hoofdkantoor van Ricoh Nederland in Den Bosch illustreert de transformatie die dit bedrijf doormaakt. Open kantoorruimtes met veel glas en weinig deuren en weinig vaste werkplekken, interactieve digitale whiteboards, een open ‘theaterruimte’ in de centrale hal waar eens per maand met directie en medewerkers *townhall meetings* worden gehouden en gastvrou-

wen achter een desk die de bezoekers welkom heten. ‘Daarmee willen we *involvement* uitstralen – een van de kernwoorden die onze manier van werken typeert, net als inspiratie, ondernemerschap en *accountability*. Die gastvrouwen laten onze betrokkenheid zien. Noem het *practice what you preach* – we willen de manier waarop we werken al bij de deur inzichtelijk maken’, aldus Boelhouwer die sinds 2013 aan het roer staat van Ricoh Nederland. ‘We investeren in extra service. Ik geloof er heilig in dat dit werkt.’

Bij Ricoh woedt een ware revolutie. Wat zijn de grootste veranderingen?

‘We hebben onszelf opnieuw moeten uitvinden. We waren een bedrijf in printers en kopieermachines, maar zijn inmiddels een IT-organisatie geworden die focust op het slim organiseren van informatie bij klanten. Die ommekeer moesten we maken. In de afgelopen tien



‘We snoeien de traditionele business en bouwen een nieuwe business op’

jaar zijn kopieermachines verworpen tot uitgestorven ras. We produceren en leveren nog steeds printers, maar met diezelfde printers leveren we nu diensten voor *personalized printing* en – bijvoorbeeld – documentdiensten waarmee klanten met één druk op de knop informatie kunnen scannen, die direct wordt doorgestuurd naar een groep gebruikers en wordt geïntegreerd in andere software. Een voorbeeld is intelligente factuurverwerking, gekoppeld aan cloud-platformen.’

Een nieuwe koers betekent vaak ook de noodzaak voor nieuwe competenties van medewerkers. Hoe organiseert Ricoh dat?

‘We hebben een HR-directeur die deel uitmaakt van de board. Daarmee laten we zien hoe belangrijk deze functie is voor onze organisatie. Deze heeft aan de verschillende *lines of business* een HR-professional toegewezen. We willen met minder mensen meer doen. En dan heb ik het vooral over minder management en minder staf. We willen kortom meer ‘handen aan het bed’. Dat kan ook omdat we de traditionele business aan het snoeien zijn, terwijl we een nieuwe business opbouwen. De HR-directeur richt zich vooral op de groei van de organisatie en daarmee ook op het aantrekken van medewerkers met andere competenties dan die we in huis hebben en het ontwikkelen van de competenties bij het huidige personeel.’

Geeft dat spanning bij het zittend personeel?

‘Ja, dat geeft wel spanning in het bedrijf. Maar die spanning proberen we zo goed mogelijk te managen door eerlijk en transparant te zijn over wat we doen en waarom. Ons managementteam bestaat uit zes mensen die gezamenlijk één pot met geld beheren. Samen overleggen we waar we het geld aan willen uitgeven. Een keer per maand komt bovendien onze top-70 bij elkaar, ook dan bespreken we dat.’

Het feit dat de core-werkzaamheden veranderen, betekent dat de medewerkers die vroeger de kernactiviteiten uitvoerden nu ineens behoren tot de ‘dinosaurussen’ van de organisatie. Vinden medewerkers dat lastig?

‘Ja, dat is iets waar een organisatie in transitie onherroepelijk mee te maken krijgt. De traditionele onderhoudsmonteurs worden IT-specialisten. Het echte sleutelwerk is immers vervangen door printplaten en netwerkomgevingen. Een deel van de medewerkers kan mee met de veranderingen, een deel niet. Om die reden ademt ons aantal fte’s mee met de omzet en het type dienstverlening dat we bieden. Hiervoor zetten we onze flexibele schil in, waardoor jaarlijks zo’n honderd man in- en

uitstroomt. Dit jaar verwachten we een daling van het aantal fte. Het is zoals het is. Daar vinden we geen doekjes om. ‘We put the fish on the table’, zodat iedereen hem kan zien en ruiken.

Wat is in zo’n situatie belangrijk? Wat werkt wel en wat werkt niet bij de medewerkers?

‘Wat niet werkt is oneerlijkheid of onvolledigheid. Je moet de boodschap eerlijk en volledig overbrengen. Daarnaast – en ik heb gemerkt dat dit écht belangrijk is – moet je perspectief blijven bieden. Medewerkers kunnen tijdens een ingrijpend veranderingstraject het idee krijgen dat het bergafwaarts gaat met de organisatie. Er is immers veel onrust en veel onzekerheid. Maar morgen gaat het licht niet uit. Het is belangrijk dat te benadrukken. Onze traditionele markt blijft voorlopig nog bestaan en daarnaast zijn we bezig *future proof* te worden, met alle kansen en mogelijkheden van dien.’

Een nieuwe koers impliceert een cultuurverandering. Die is in dit nieuwe kantoor, waarin transparantie de boventoon lijkt te voeren, al merkbaar. Hoe lukt het om zo’n cultuurverandering tot stand te brengen? Dat gebeurde vast niet van de ene op de andere dag.

‘Nee, zeker niet. We streven naar een open en transparante bedrijfscultuur waar verbinding met mensen de boventoon voert en we een nieuwe manier van werken centraal stellen. Die openheid zat al in het DNA van Ricoh Nederland en hebben we met dit nieuwe pand verder kracht bij kunnen zetten. En dat zit soms in kleine dingen. Zo was bij het ontwerp van dit pand de directiekamer op de bovenste etage gepland. Dat vond ik niet passend. Als we hier een open cultuur willen realiseren en secretaresses hebben afgeschaft, dan moet het bestuur niet traditioneel bovenin de mooiste plek innemen. We zitten nu middenin het kantoorgebouw en hebben een trap laten aanbrengen tussen de etages erboven en eronder waar de afdelingen marketing, sales en business development zich bevinden. Zo’n visuele verbinding doet veel en laat zien dat het bestuur graag in contact staat met de rest van de organisatie. Je moet daarin als ceo letterlijk zelf het voortouw nemen. Maar dan is het wél belangrijk dat wat je doet, dicht staat bij wie je bent. Het voelt voor mij heel natuurlijk om op een niet-autoritair en niet-traditionele manier leiding te geven, ik wil graag samen resultaten behalen. Dan ben je ook geloofwaardig en hoef je jezelf geen geweld aan te doen.’

Hoe ver staat Ricoh nu in de transformatie?

‘Ik had wel sneller gewild. Zo zijn we momenteel druk bezig om



MARK BOELHOUWER (50)

Opleiding

- Marketing, TIAS Business School
- Diverse postdoctorale studies, IMD Zwitserland
- MBA, RSM Erasmus Universiteit

Loopbaan

2013 - heden
Ceo Ricoh Nederland

2011 - 2013
Managing board Ricoh Nederland, strategy & operations

2008 - 2011
Vicepresident strategic marketing Ricoh Americas, global marketing managed document services

2004 - 2008
Directeur marketing & distributie NRG Group Benelux

2000 - 2008
Eigenaar van de bedrijven Xpers en C-Bridge

1997 - 2000
General manager Tesselaar Marketing Services (dochteronderneming TNT Post Group)

1993 - 1997
Diverse sales- en marketingmanagementfuncties bij Nashuatec

Nevenfuncties

Bestuurslid HC MOP Vught, verantwoordelijk voor tophockey

Interesses

Zeilen en hockey

Thuis

Getrouwd, drie kinderen

middels een overname ons IT-portfolio te versterken. Die overname had ik vorig jaar al willen doen, om zodoende versneld een andere cultuur naar binnen te halen. Maar afgezien daarvan zijn we al een eind onderweg. De organisatie heeft al veel slagen gemaakt en de betrokkenheid van medewerkers is nog steeds hoog. Daar zijn we blij mee. Maar we zijn er nog niet.'

Hoe zorgt u ervoor dat het bedrijf lenig en flexibel genoeg is om mee te kunnen met veranderingen in de markt?

'Ik geloof wat dit betreft sterk in een flexibele schil van medewerkers. We werken in Nederland met dertienhonderd mensen, waarvan zo'n honderdvijftig tot tweehonderd flexmedewerkers. Die flexschil mag van mij nog dikker worden. We moeten wat medewerkers betreft veel meer een regierol aannemen en de flexwerkers die tijdelijk voor ons werken door de wasstraat

MEER OVER MARK BOELHOUWER OP:

WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL

‘Het voelt voor mij heel natuurlijk om op een niet-autoritaire manier leiding te geven’

halen en hen de bedrijfscultuur eigen maken. Ik hoef niet iedereen permanent in de kleuren van Ricoh te spuiten. Ook willen we niet alles zelf doen, maar kies ik voor samenwerking met kleinere partijen op het gebied van bijvoorbeeld zorg en educatie. Ik zie hen als kleine duwbootjes om het schip heen. Zo'n netwerkconstructie helpt ons om sneller te innoveren en te groeien.'

Komt er ook weer een moment dat het nodig is om de rust terug te brengen in de organisatie om verandering bij medewerkers te voorkomen?

'Niet in de zin dat er dan geen veranderingen meer zijn of komen. In een wereld als deze moeten we accepteren dat veranderen de nieuwe werkelijkheid is. Medewerkers zullen voortdurend blijven in- en uitstromen en flexwerkers worden steeds belangrijker. Overstappen van flex naar vast en omgekeerd moet een natuurlijk proces worden. Daar moeten we met elkaar aan wennen. De tijd dat een medewerker voor twintig of dertig jaar in dienst kwam bij één werkgever, is toch echt voorbij.'

Hoe manage je zo'n grote groep flexmedewerkers?

'Door ze als volwaardige medewerkers te behandelen en ze om te beginnen te selecteren op betrokkenheid en bevoegenheid. Neem Mo, onze medewerker die bezoekers in de parkeergarage de weg wijst. Hij heeft sinds kort een vast contract, maar daarvoor werkte hij als flexwerker voor ons. In die tijd was hij niet minder betrokken en bevoegen dan nu. Dat zit in hem. Ongeacht het arbeidscontract dat hij heeft. Daarnaast willen medewerkers, vast of flex, vooral interessant werk doen. Daar proberen we op in te spelen.'

Met de komst van meer flexwerkers lopen bedrijven het risico dat ze investeren in een medewerker die binnenkort weer opstapt en ergens anders gaat werken. Is dat een punt van zorg?

'Nee, totaal niet. Het is ons ook al overkomen en dat gaat ook nog vaker gebeuren. Dat is onvermijdelijk. Maar we blijven onverminderd investeren in zowel onze vaste als flexmedewerkers. We bieden ze opleidingen, trainingen en coaching en maken ze weerbaar op de arbeidsmarkt. Ik ben ervan overtuigd dat mensen dan graag voor je werken. Als een medewerker dan toch wil vertrekken, respecteren we die keuze en gaan we op een plezierige manier uit elkaar. Wie goed doet, goed ontmoet, zo denk ik dan. Zo'n medewerker kan in een volgende baan immers ook weer een klant van ons worden.'

De nieuwe bedrijfscultuur waarvan het nieuwe werken deel uitmaakt, maakt dat u als ceo in staat moet zijn de controle los te laten. Medewerkers be-

palen immers zelf grotendeels waar en wanneer ze werken. Vindt u dat moeilijk?

'Ja, dat is wel wennen voor me. Daar ben ik heel eerlijk in. Als ik op vrijdagmiddag door het pand loop en er is niemand, of ik heb een medewerker aan de telefoon terwijl ik een kind hoor huilen op de achtergrond, vraag ik me toch af of ze wel aan het werk zijn. Die controle moet ik loslaten en dat is lastig. Niets menselijks is mij vreemd. Ik vind het lekker wanneer ik alle medewerkers om mij heen druk aan het werk zie, maar ik geloof in het concept van het nieuwe werken. Ik ben veel meer een voorstander van *connect and engage* en veel minder van *command and control*. Uiteindelijk draait het om output. Die is er. Het is moeilijk om causale verbanden te leggen, maar sinds de nieuwe manier van werken is het ziekteverzuim omlaag en de kwaliteit gestegen. Wat ik heb geleerd is om minder snel conclusies te trekken en minder *judgemental* te zijn. Als een medewerker belooft om na een jaar een bepaald resultaat te hebben geleverd en ik na een half jaar het idee heb dat er nog niet veel is gebeurd, moet ik niet te snel oordelen en de boel onder controle willen krijgen. Eerst maar eens in gesprek met elkaar door goed te luisteren en te vragen.'

Krijgt u zelf ook de ruimte van Ricoh Global?

'Ja, maar er is ook controle. Ricoh Global – dat de contouren van de strategie uitstippelt – geeft elk land de ruimte om die contouren in te kleuren, maar stuurt ook. Zo werken we sinds enkele jaren met zogenaamde dashboards. Iedere dag ontvang ik de belangrijkste gegevens voor Ricoh Nederland: de omzet per kanaal, nieuwe orders, facturen, enzovoorts. Daarnaast houdt Ricoh Global een vinger aan de pols middels halfjaarlijkse reviews, kwartaalmeetings met de business leaders van elk land en eens per kwartaal overleg met de raad van commissarissen. Soms is dat wat veel. Beheersing is goed, maar als het belemmerend werkt, schiet het zijn doel voorbij.'

INTERVIEW ROGER MUYLS

HR-directeur en lid van het Executive Committee van PostNL.

Hij interviewt en schrijft in Management Scope over goed werkgeverschap. Zijn bijdragen zijn terug te vinden op managementscope.nl/manager/roger-muyls.