

# ‘Navelstaren moet plaatsmaken voor innovatief denken’

---



Peter Stadhouders (46) een goed voorbeeld van een manager die vanuit de lijnorganisatie is opgeschoven naar een staffunctie. De directeur Sociale Zaken van PCM-uitgevers begon zijn carrière als onderwijzer op een basisschool waar hij zes jaar les heeft gegeven. Daarna maakte hij de overstap naar de uitgeverwereld: eerst naar Zwijssen om vervolgens in 1994 adjunct-directeur van Meulenhoff Educatie te worden. In 1986 rondde hij ook zijn studie Onderwijspsychologie aan de Katholieke Universiteit in Tilburg af.

In 1995 werd Stadhouders Uitgeefdirecteur van Meulenhof Educatief en in 1998 directeur van hetzelfde bedrijfs-onderdeel. In 2000 werd hij directeur van ThiemeMeulenhoff. Sinds juli 2002 is Stadhouders directeur Sociale Zaken van PCM.

Gevraagd naar zijn motivatie om zo lang in het uitgeversvak actief te zijn, antwoordt hij: "Ik wil iets doen dat bijdraagt aan de toekomst van kinderen en dus aan de toekomst van volgende generaties. PCM maakt met boeken en kranten producten die een maatschappelijke relevantie hebben."

Directeur Stadhouders van Sociale Zaken heeft naast arbeidszaken, organisatie-en ontwikkeling ook interne communicatie in zijn portefeuille.

Stadhouders neemt in zijn functie van holdingdirecteur Sociale Zaken iedere week deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur en hij is lid van het managementteam van PCM. Stadhouders adviseert de raad van bestuur en hij rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter Theo Bouwman. Stadhouders is functioneel ook verantwoordelijk voor alle P&O-medewerkers in de verschillende bedrijfssonderdelen. Diezelfde medewerkers vallen hiërarchisch onder de directeur van het betreffende bedrijfssonderdeel.

Door Rik Rensen

## ‘Navelstaren moet plaatsmaken voor innovatief denken’

De kamer waar wij elkaar spreken, in het Grafisch Bedrijf Amsterdam, weerspiegelt het karakter van PCM-uitgevers: zakelijk en zonder opsmuk. Vier stoelen, een eenvoudige formica tafel en enkele onuitgepakte verhuisdozen vormen het meubilair. Aan het plafond verspreiden vier tl-buizen een kil licht.

Peter Stadhouders is directeur Sociale Zaken van PCM. Met ThiemeMeulenhoff een belangrijke uitgever van educatieve boeken en met landelijke titels als NRC Handelsblad, de Volkskrant, Trouw en Algemeen Dagblad verreweg de invloedrijkste krantenuitgever in Nederland. Stadhouders' missie is niet gemakkelijk want ook deze uitgever verkeert in zwaar weer door het teruglopende aantal abonnees en de dalende advertentie-inkomsten.

De afgelopen jaren groeiden ook in deze branche de bomen bijna tot in de hemel, maar de voortschrijdende ‘ontlezing’ en de neergaande economie hebben de raad van bestuur gedwongen drastische maatregelen te nemen die het uiterste vergen van de flexibiliteit van het personeel. PCM moet een ‘lean’ en ‘mean’ bedrijf worden met korte commandolijnen en een sfeer van urgentie.

Stadhouders moet niet alleen saneren maar staat ook voor de moeilijke taak onder het personeel een mentaliteitsverandering tot stand te brengen die ervoor zorgt dat navelstaren plaatsmaakt voor innovatief denken. Stadhouders: "De cruciale vraag is hoe PCM zich moet veranderen om weer aansluiting te vinden bij de klant." Daartoe moet de directeur Sociale Zaken van PCM scherp koersen en vooral ook afrekenen met de slechte gewoontes uit het verleden.

*Sinterklaas spelen is leuker dan saneren en toch bent u een jaar geleden bij vol bewustzijn in deze baan gestapt, terwijl u wist dat er zwaar weer op komst was. Welke uitdaging biedt uw nieuwe baan?*

"De juiste mensen op de juiste plaats krijgen. Dat is in deze tijd heel erg moeilijk want je hebt weinig mogelijkheden om personeel te laten doorstromen in de grote reorganisatie die PCM nu doormaakt. Het aantal fte's daalt hier met rasse schreden. Dit is een relatief klein concern dus je hebt minder mogelijkheden voor herplaatsing. Het is dus de kunst instrumenten te ontwikkelen om mensen goed te blijven scholen en nieuwe uitdagingen in het werk aan te bieden."

*Die instrumenten zijn er toch al lang?*

"De functioneringsgesprekken worden bij PCM redelijk toegepast. Maar een systeem van beoordelingsgesprekken is hier nog niet ontwikkeld, omdat men daar huiverig voor was. Pas nu is er de ruimte gekomen om beoordelingsystemen bespreekbaar te maken."

*Voorzitter Theo Bouwman beoordeelt bestuurslid Ben Knapen?*

Lachend: "Tja,.... dat zou wel mooi zijn natuurlijk. Feit is dat vanaf volgend jaar de beoordelingssystematiek hier voor het hogere management wordt ingevoerd. Je moet tenslotte boven in de organisatie beginnen."

*U gaat hier wel erg voorzichtig met elkaar om.*

"Je mag wel zeggen: te voorzichtig. Dus het was allereerst zaak om een sociaal plan voor PCM-uitgevers tot stand te brengen. In dit concern waren bijvoorbeeld afspraken gemaakt waarbij gedwongen ontslagen uitgesloten waren."

*Eerst moest er achterstallig onderhoud worden verricht voordat met de aanpak van de echte problemen kon worden begonnen?*

"Dat is deels waar. Maar daarenboven leek dit bedrijf soms sociaal voor de asociale en asociaal voor de sociale. Disfunctioneren werd onvoldoende aangepakt, de tering werd niet naar de nering gezet. Een 'wake up call' was hier dus wel nodig. Maar ik heb het idee dat het gevoel van urgentie er nu wel is. Maar wil je het rendement verhogen, dan moet je eerst zorgen dat je geen structureel verliesgevend bedrijfsonderdelen meer hebt. Die geven werknemers het argument te zeggen: waarom moeten wij bezuinigen als de leiding niets aan de situatie bij het Parool of bij Crosspoints doet. "Dan komen jullie tegen mij zeggen dat ik meer moet leveren?" Zo wordt er dan geredeneerd. En die redenering vind ik terecht."

*Iedereen moet zijn eigen broek kunnen ophouden?*

"Ja, dat vind ik. Verlies mag je alleen tijdelijk accepteren als er perspectief is op een goed rendement. Daarom zijn Crosspoints en het Parool verkocht of verzelfstandigd."

*Wordt het verlies van Trouw dan wel geaccepteerd?*

"Nee. Voor Trouw is een meerjarenplan opgesteld dat voorziet in een normaal rendement."

Denken in termen van rendement maar vooral ook transparantie – waardoor inzichtelijk wordt welke activiteiten bijdragen aan het rendement en welke niet - is essentieel om dit bedrijf klaar te maken voor de toekomst. Tot voor kort hadden de afzonderlijke kranten hier geen inzicht in de exploitatierekening. Nu weet elke krant hoe hoog de inkomsten zijn en hoeveel kosten er worden gemaakt. Bij diezelfde kranten is nu afgesproken dat de hoofdredacteurs en uitgevers van NRC Handelsblad, Trouw, Volkskrant en het AD samen de dagelijkse leiding hebben. We willen het hier zo structureren dat als een hoofdredacteur aan een knop draait hij daarvan direct de financiële consequenties merkt."

*Goed verhaal. Maar welke rol speelt u in de tot standkoming van dit alles?*

"Het sociaal plan ligt er nu. Bovendien gaat elke reorganisatie van een bedrijfsonderdeel eerst via mij voordat die in het vertegenwoordigende overleg terecht komt. Dan kan ik goed toezien op een correcte toepassing van het sociale plan. U moet niet onderschatten dat de creativiteit ook hier hoogtij viert. Mijn ervaring is, dat ik gemakkelijk toegang heb tot de verschillende directies. Die vinden het prima als ik meepraat over een reorganisatieplan."

*Dus u bent niet de man die marsroutes vanachter zijn bureau het bedrijf zit in te pompen en verder nooit gezien wordt.*

Opgetrokken wenkbrauw: "Nee, ik wil met mijn voeten in het bluswater staan, zichtbaar zijn. Tussen de mensen; meepraten, meedenken en oplossingen zoeken. Belangrijk daarbij is, dat mijn functie goed gezeurd is binnen PCM. De vraag is altijd: moet je alles elke keer weer bevechten of is je functie in de structuur van het bedrijf goed georganiseerd. Dat is zo en daardoor kan ik ook rechtstreeks de lijn aanspreken."

*In uw vorige functie was u directeur van ThiemeMeulenhoff. Helpt het dat u eindverantwoordelijk bent geweest voor een van de bedrijfsonderdelen van PCM?*

"Ja, zeer. Directies hebben snel in de gaten dat ik zelf ook aan het roer van een onderneming heb gestaan."

*Wat is uw doelstelling voor het komende jaar?*

"Ik heb er twee. In de eerste plaats optimale omstandigheden creëren waaronder de verschillende bedrijfsonderdelen in voldoende mate hun kosten kunnen besparen door een goed sociaal plan af te spreken. Dat sociale plan moeten we nu gaan verlengen en binnenkort ga ik met de bonden een eerste gesprek aan voor een nieuw plan dat weer twee jaar geldig moet zijn."

*Mooi geformuleerd. Maar hoe doet u dat: optimale omstandigheden creëren?*

"Duidelijke regels afspreken waar geen speld tussen te krijgen is. Wat spreken we af als we teveel mensen in dienst hebben en welke zijn de spelregels bij een reorganisatie? Daarover mag geen discussie achteraf ontstaan, want dan komt er onrust binnen een bedrijf. En ook: kan ik de kosten van een reorganisatie zoveel mogelijk beperken."

*Geef eens een voorbeeld:*

"Tijdens de vorige onderhandelingsronde hadden we te maken met het gegeven dat Wegener en de Telegraaf eerder met de bonden voor ons buitensporige afspraken gemaakt hadden. Bij boventaligheid was bijvoorbeeld afgesproken dat voor werknemers onder de 45 jaar gedurende een periode van 18 maanden moest worden gezocht naar vervangend werk. Buitensporig, want dat zou betekenen dat een werknemer van 32 jaar oud met 3 dienstjaren 18 maanden in dienst gehouden moet worden wanneer hij boventalig is geworden. Ik heb toen gezegd dat diensttijd in relatie tot leeftijd een rol moeten spelen bij het bepalen van dit soort termijnen. Dat is me ook gelukt."

*Krijgt u voldoende ruimte om goed te onderhandelen of moet u bij moeilijke beslissingen om de haverklap terugkoppelen met voorzitter Bouwman?*

"Voor ik onderhandelingen in ga spreek ik met hem een mandaat af en dat is meestal ruim genoeg. Anders valt er niks te onderhandelen en kan hij er beter zelf gaan zitten. Vorig jaar heb ik het gehele traject zelf afgemaakt. Maar natuurlijk houd ik de voorzitter wel op de hoogte."

*U sprak over twee doelstellingen.*

"Klopt en die tweede is meteen ook mijn grootste zorg, namelijk het innovatieve vermogen van deze onderneming verhogen. Zichzelf te vernieuwen, nieuwe omzetten te genereren. Dus wil ik opleiden, beoordelen, carrièrerajecten afspreken, het management coachen en trainen opdat het ondernemerschap goed vorm krijgt. Kortom: koop je ondernemerskansen, doe er wat mee want anders blijven we steken in holle frasen."

*De opdracht luidt dus: breng PCM van een mono- naar een multimediaal bedrijf.*

"Ja. Dat is de uitdaging waar dit bedrijf voor staat."

*En welke rol speelt u in dit traject?*

"Sociale Zaken moet faciliteren door bijvoorbeeld de juiste opleidingen aan te bieden. We hebben onlangs een aantal preferente aanbieders geselecteerd, die voor PCM opleidingen gaan verzorgen."

*Dat is weer instrumenteel.*

"Dat kan zo zijn, maar het opleiden van je personeel is wel essentieel. Dat je mensen leert de juiste mediadrager voor de boodschap te gebruiken. Soms is dat een krant, soms een boek en soms is het de website of een cd-rom. Soms is het een combinatie van die dragers. Ik wil het nog anders zeggen: het ondernemerschap moet bij de krant liggen. De krant moet kansen kunnen kopen door bijvoorbeeld websites te ontwerpen, door betaalm modules toe te voegen voor artikelen die worden opgevraagd. Dat type ondernemerschap is niet de verantwoordelijkheid van de directeur sociale zaken."

Ik geloof ook niet in business development op concernniveau. Je moet dat soort activiteiten binnen de bedrijfsonderdelen organiseren waar het contact met de markt en de klant het grootst is.

De vraag is dus: mist PCM competenties om die slag van mono naar multimediaal te kunnen maken en moeten wij die dan binnenhalen? Mijn rol, de rol van sociale zaken, daarin is dat proces te faciliteren. Welke opleidingen zijn nodig, moeten functies veranderen, moet de organisatie op onderdelen worden aangepast?"

*Speelt u dan een volgende of aanjagende rol?*

"Het aanjagende deel moet vooral komen van de raad van bestuur."

*U neemt dus deel aan die vergaderingen en voert uit wat daar bedacht wordt?*

"Ik heb natuurlijk ook mijn actieve aandeel in die vergaderingen. Maar faciliteren heeft pas zin als een bedrijfs onderdeel met de plannen aan de slag gaat. Binnen een bedrijf moeten de schaarse middelen zo goed mogelijk verdeeld worden. Alleen de beste plannen kunnen doorgaan en dan is het mijn taak die zo goed mogelijk te begeleiden. Algemener geformuleerd: ik zie het als mijn taak het innovatieve vermogen van deze onderneming mede te stimuleren."

*Dat is een open deur*

"Dat zijn uw woorden. Ik constateer dat in deze onderneming de afgelopen jaren onvoldoende innovatieve voorstellen zijn uitgewerkt. Iedere drie, vier weken lees ik weer een nieuw initiatief van de Telegraaf. Die zijn natuurlijk lang niet allemaal succesvol, maar daar gaat het ook niet om. Ik vind het belangrijk dat er in een periode van een krimpemde markt toch middelen beschikbaar worden gesteld om te kunnen innoveren. Dat we hier het ondernemerschap op een zodanige manier gestalte geven dat de blik weer naar buiten wordt gericht, dat die blik weer wordt gericht op de klant. Dat de vraag wordt beantwoord hoe we ons moeten omvormen opdat we weer aansluiting vinden bij die klant. Jongeren lezen geen krant. Dan kun je concluderen dat die doelgroep verloren is, maar je kunt je ook afvragen wat PCM moet doen om die doelgroep weer aan zich te binden."

*Voelt u dan wel eens een gevoel van professionele onmacht.*

".....om eerlijk te zijn. Ik vind dat ik bescheiden moet blijven. Over de educatieve uitgeverij hoeft niemand me wat te vertellen. Maar voor mij is de krantenwereld nieuw. Ik ben slechts een speler in een ingewikkeld veld vol tegenstrijdige belangen."



Dus moet ik mij niet aanmatigen de betweter uit te hangen. Ik meet de mate van vernieuwing dus liever af aan de vraag of bijvoorbeeld de Volkskrant initiatieven neemt om nieuwe voorstellen te lanceren. Of er initiatieven worden genomen om de problemen in de sector personeelsadvertenties aan te pakken door op dat gebied ook iets met Internet te gaan doen. Door bijvoorbeeld ook boeken te gaan uitgeven bij het Spectrum over solliciteren, door advertenties vanuit de krant door te plaatsen op de website en daar ook andere diensten aan te hangen."

*Daar bent u veeleisend, streng in?*

"Ik ben vooral veeleisend. Maar ik kan ook ruimte geven en zal zeker niet als een wethouder Hekking overal voor gaan staan."

*U delegeert graag.*

"Ja, ik praat nooit over 'ik' maar over 'wij'. Laat anderen maar succesvol zijn en op de voorgrond treden. Als de afspraken maar worden nagekomen."

*U spreekt mensen aan op het behaalde resultaat?*

"Jazeker, want ik ben daar zelf ook op aanspreekbaar. Dus ben ik ook streng in de executie, de uitvoering van afspraken. Ik heb helaas tientallen ontbindingen van arbeidsovereenkomsten moeten regelen en niet alleen als gevolg van reorganisaties. Als je gelanterfanter niet aanpakt dan ben je asociaal voor de medewerker die zich een slag in het rond werkt."

### ***P&O-medewerkers richten zich vaak teveel op de 'P' en verliezen de 'O' soms uit het oog***

*Bent u er voor het personeel of voor het rendement?*

"En....en. Je bent er voor het personeel, maar niet op een beschermende manier dat het op pampieren gaat lijken. Ik vind dat je mensen moet scholen, dat er bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingssystemen moeten zijn, dat je de mensen een stimulerende werkomgeving biedt. Maar uiteindelijk ben je er voor het rendement want via een goed rendement zeker je de continuïteit van de onderneming en dus die van je werknemers."

*Is oog houden op de rendementsontwikkeling niet de exclusieve taak van de leden de raad van bestuur?*

"Neen, dat vind ik een enge taakopvatting. De afdeling heet P&O: personeel en **organisatie**. P&O-medewerkers richten zich vaak teveel op de 'P' en verliezen de 'O' soms uit het oog."

*U hebt er dus echt baat bij dat u ooit zelf aan het roer van een onderneming stond.*

"Dat klopt. Ik snap de materie en kom door mijn vorige functie ook gemakkelijk binnen bij directies van de bedrijfs-onderdelen. Je wordt serieus genomen in wat je adviseert, maar ik kijk ook met meer 'lijn'-ogen naar mijn eigen functie."

*Zou die ondernemersachtergrond niet een eis moeten zijn voor elke directeur P&O?*

"Ik weet het niet zeker, maar ik vind dat ik mijn functie beter kan uitoefenen door mijn ervaring als ondernemer. Breder geformuleerd: ik vind het noodzakelijk voor het succes van een onderneming als er meer gewisseld zou worden tussen lijn- en staffuncties omdat op die manier kostbare ervaring beter wordt verspreid."

#### **PCM-uitgevers**

- Landelijke dagbladen: NRC Handelsblad, Volkskrant, Trouw, Algemeen Dagblad
- Facilitaire activiteiten: o.a. PCM distributiebedrijf BV, PCM Grafische bedrijven Amsterdam en Rotterdam
- Algemene boeken: o.a. De Boekerij, A.W.Bruna uitgevers BV, Uitgeverij J.M.Meulenhof BV, Uitgeverij Het Spectrum BV, Uitgeverij Prometheus BV, NV Standaard Uitgeverij
- Professionele uitgaven: Bohn, Stafleu van Loghum BV
- Educatieve Uitgaven: ThiemeMeulenhof BV, de enige educatieve uitgeverij binnen PCM.
- Regionale Dagbladen: BV de Dordtenaar, Rotterdams Dagblad BV., Dagblad van Rijn en Gouwe BV
- Niet-geconsolideerde deelnemingen: Gemeenschappelijk bezorgbedrijf BV, ECI voor boeken en platen BV, Algemeen Nederlands Persbureau ANP

**Rik Rensen** (47) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel " De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 topmanagers onder wie Anton Dreesmann(V&D), Wisse Dekker (Philips) Frans Swarttouw (Fokker) en Martin Schröder (Martin Air) scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. In 1989 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de start en daarna uitbouw van de dagelijkse nieuwsbulletins van RTL. Gedurende 10 jaar gaf hij leiding aan de redactie van RTL Nieuws. In de periode tussen 1999 en heden vervulde hij de functies directeur RTL iMedia en hoofdredacteur van NOVA. Rik Rensen is nu als partner van C2Results, Management Missions, verantwoordelijk voor activiteiten in de media-branche: interim-management, consultancy en mediatraining.

**Blaauw Sombeek & partners** is specialist voor werving en selectie van vaste – en interimfuncties binnen het gehele HR-vakgebied: van sr. operationeel tot leidinggevend/directie niveau, HR-specialisten en coaches.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in alle branches zowel voor profit als non profit organisaties.

Vaak wordt het bureau ingezet bij veranderingstrajecten waarbij een belangrijke rol voor Human Resources Management is weggelegd of waar (tijdelijke) extra capaciteit noodzakelijk is.

Opdrachtgevers maken gebruik van het kwalitatief en kwantitatief indrukwekkende netwerk en de database van HR-kandidaten van Blaauw Sombeek & partners.

Het bureau vervult tevens een functie bij de uitwisseling van vakkennis of persoonlijke stijl van werken tussen HR-vakgenoten. In "De Stijl van de HR-leider" wordt op unieke wijze gelegenheid gegeven de geest te slijpen.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: werving en selectie van commerciële/leidinggevende functies binnen de uitzend-, detacheringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl) of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-4723908.

Het volgende interview in de serie "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties", zal in januari 2004 verschijnen.

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.