

# de Maandagmorgenkater

---



Een spannend verhaal met praktijkinzichten over  
hoe innovatie soms niet lukken wil  
(en hoe dan wel)

-  
door Rein Hintzen



# de Maandagmorgenkater

---





# HORIZONTEER

groei waarmaken

Door Rein Hintzen  
Oorspronkelijk gepubliceerd als [feuilleton op LinkedIn](#)  
2021, copyright Horizonteer

---

# Aflevering 1

---

Henk Hoytink staat bij de koffieautomaat. Onder zijn linkerarm klemt hij zijn notitieboek en agenda. Met zijn vrije rechterhand toetst hij 101 in – zwarte koffie met suiker. Het is maandag ochtend.

Even later liggen notitieboek, pen, telefoon en koffiebeker op de grote vergadertafel, netjes geordend van links naar rechts, en zit Henk op zijn stoel. Grote tafel, dus ruimte genoeg voor iedereen om op afstand te zitten. Tijd voor het maandagmorgen overleg.

De anderen komen binnen. Vera van verkoop gaat al bellend zitten. Ze legt op vriendelijke maar vooral duidelijke toon aan een klant uit waarom er vertraging is, en dat het goed komt. Pieter van productie heeft een doos met twee productsamples op de tafel gezet. Erik van engineering kijkt ernaar met een kritische blik. Sander de stagiair en Kim van klantenservice maken het team compleet.

Henk leidt als commerciële directeur van Zeepfabriek Van Zwiepen het maandagmorgen overleg. Hij schraapt zijn keel en steekt van wal.

Het gaat goed. Verkoopgetallen zijn boven verwachting, en de orderportefeuille is solide. De productie van de “special” die Vera aan een nieuw klant heeft verkocht lijkt vlot te verlopen. Pieter en Erik hebben wel nog zorgen,



maar ze gaan het fixen. Kim vertelt trots hoe ze hebben doorgewerkt om een klantprobleem snel op te lossen – teamwork! En Sander heeft de online folders opgeruimd en opnieuw ingedeeld.

De stemming is positief. Er worden zelfs koekjes uitgedeeld. Dan gaan ze weer aan het werk. Henk is ook tevreden, een goed begin van de week.

Dan gaat Henks telefoon. Berend Baas belt.

“Henk, met Berend. Ben je het overleg uit?”

“Jazeker, positieve meeting. We gaan het zeker halen dit jaar”. Henk glimlacht door de telefoon.

“Goed te horen, ben ik blij om. Dat doe je goed”. Even pauzeert Berend, en gaat dan door. “Maar daarvoor belde ik niet. Ik was benieuwd naar je voortgang met het Schonehandenproject. Een tijd geleden zei je dat er binnenkort grote stappen gemaakt gingen worden. Maar sindsdien is het stil gebleven.”

Oeps.

Het Schonehandenproject. Een nieuw idee, uitkomst van de management sessie een half jaar geleden. Henk heeft er al een tijd niet meer aan gedacht. Lange tijd stond het nog op de maandagmorgen agenda, maar een paar weken geleden was het verdwenen. Plaats gemaakt voor een urgent klantprobleem. En toen kwam ook die nieuwe order.



“Ja, daar werken we nog aan...” antwoordt Henk uiteindelijk zacht, nu zonder lach. En hij voelt de maandagmorgen kater opkomen.

---

## Aflevering 2

---

Oeps. Het Schonehandenproject. Henk Hoytink zakt neer op zijn bureaustoel. Hij denkt terug aan het gesprek met Berend Baas. Zijn hoofd doet pijn deze maandagmorgen.

Hoe was deze ellende ooit begonnen? Alhoewel, ellende was het aan het begin niet. Er was een mooi idee geboren, daar op die off-site op de Veluwe. Met het hele management team hadden ze gebrainstormd, en nieuwe richtingen verzonnen voor het bedrijf. Met daarna een biertje en een bitterbal.

De Chief Idea Master die de sessie leidde had daarna de uitkomsten verder uitgewerkt, en met Berend Baas besproken. Zo ontstond het oorspronkelijke idee.

Henk herinnert zich nog hoe Berend het was komen uitleggen – hier in zijn eigen kantoor. Hij begon met een vraag: “Wat verkopen we nu aan onze klanten?”. “Zeep, vloeibaar of in blokken..” had Henk geantwoord.

Met glimmende ogen had Berend zijn idee gelanceerd: “Maar wat nou, als we niet zeep maar schone handen zouden verkopen? Schone handen, dat is wat de klant wil – en verder geen gezeur. Wij zorgen voor de rest – zeep en alles – en rekenen elke maand af. Klant blij, wij blij. Mooi toch?”.



Henk was het ermee eens. Het klonk mooi. En zo had hij het de volgende maandagmorgen ook aan het team uitgelegd. Iedereen was enthousiast.

Pieter zag direct een plus als de productie meer in eigen handen zou worden genomen, en Erik zag ook voordelen vanuit engineering. Vera dacht dat verkopen makkelijker zou worden; in één keer een abonnement. En Kim hoopte op minder klantenklachten wanneer we de klant echt zouden ontzorgen.

Sander de stagiair was nog wel het meest door het idee aangestoken. Op de Uni hadden ze het hier net over gehad. “Business model innovation” wist hij te vertellen. Dus was het logisch dat Sander het idee verder zou uitwerken. Ze waren het allen eens dat er nog een hoop moest worden uitgezocht. En Sander had tijd. Erik moest nog engineeren, Pieter produceren, Vera verkopen en Kim met klanten praten. Sander glom van trots.

Hij was direct aan de slag gegaan. Henk herinnert zich nog dat hij 's avonds bij het naar huis gaan Sander nog achter zijn scherm zag zitten, diep in het internet gedoken. Uit aan het zoeken. Informatie aan het vergaren. Concurrenten aan het bekijken.

In de weken daarna wil Henk hem niet storen, en vraagt er weinig over op het maandagmorgen overleg. En dat lijkt de juiste aanpak, want na een week of vijf komt Sander zelf terug met de vraag om een klein budget. Voor samples. Voortgang dus!

Weer wat weken later. Maandagmorgen. Sander heeft een groot deel van de agenda gereserveerd voor een





demonstratie. Er hangt een blij gespannen sfeer als ze de vergaderkamer inlopen. De verwachting is groot – Sanders presentatie zal laten zien hoe we klanten ontzorgen, schone handen verkopen en veel winst maken!

Daar staat Sander trots, naast een tafel met 15 verschillende soorten latex handschoenen. Sommige dun, andere in dik. Roze, paars, blauw, geel. Bescherming tegen giftige stoffen, hitte, scherpe voorwerpen. Met extra grip, textuur, of ultra dun. Zelfs één met een soort Michael Jackson design, zwart met glitters. Van exotische Chinese makelij. De Alibaba dozen staan hoog opgestapeld tegen de muur.

Even is het stil. Dan vraagt Henk voorzichtig, verbaasd, aarzelend: “Maar Sander, hoe helpt dit ons om onze klanten te ontzorgen?”.

Sander moet even nadenken. Dan zegt hij “Hmm, ja... ik dacht... als je handen niet vies worden hoef je ze ook niet schoon te maken. Het is eigenlijk heel simpel”.

Kim kijkt bleekjes en vraagt “Maar heb je onze klanten ook gesproken?”. “Nee” moet Sander toegeven, “dat is er nog niet van gekomen”.

“Dan moeten we dat misschien maar eens doen”, had Henk verzucht. En, acht weken verder, vierduizend handschoenen rijker, kwam met de maandagmorgen ook de kater.

## Aflevering 3

---

De vergadertafel lag vol. Met moeite kon Henk Hoytink zijn koffiebeker nog neerzetten op het hoekje. De rest werd ingenomen door Alibaba verpakkingsdozen. Vierduizend handschoenen. Ze stonden er al een paar weken. Weer tijd voor het maandagmorgen overleg.

Ze werkten door de agenda heen. Niet veel bijzonders, business as usual. Als laatste kwamen de handschoenen ter sprake. Die dozen konden niet blijven liggen. En het project moest door. Iedereen was het erover eens, we moeten met klanten gaan praten. Die zullen het wel weten.

Maar wie ging dat doen? Sander zei nu weer druk te zijn met het opschonen van de server. Henk dacht bij zichzelf dat Sander geen zin had voor een tweede keer een fout te maken. Nou ja, dat kon hij wel begrijpen. Gelukkig was er altijd Vera nog.

“Praten met klanten?” grijnsde Vera. “Wij van verkoop kunnen dat als de beste. We doen niets anders”. Als iemand dit kon fixen, dan was zij het wel. “Sander, als jij me alle info over die handschoenen geeft, dan neem ik het mee naar de klanten”. Sander knikte blij.

Twee weken later. Bij de deur staat een pallet, met daarop de dozen. Klaar voor transport. Op tafel liggen een paar

grote vellen drukwerk, en wat brochures. Vera heeft hard gewerkt. “Altijd schone handen?” staat er in grote letters op. “Top latex voor een bodemprijs. Nu in bulk bij uw Schonehanden-leverancier!”.

Zelfverzekerd legt Vera haar aanpak uit. Ze zal beginnen met de grootste accounts. In het gesprek zal ze het aanbod zó aantrekkelijk maken, dat ze niet kunnen weigeren. Kim van klantenservice kijkt nog wat bedenkelijk. “Altijd schone handen... kunnen we dat wel waar maken?”. Vera kijkt onverstoorde. “Klanten moet je verleiden, regel nummer één van verkoop”. En met de opgerolde vellen onder haar arm stapt ze de ruimte uit. Op naar de klanten!

Henk denkt terug aan de weken na die bewuste ochtend. Er moeten andere prioriteiten geweest zijn, want over de handschoenendeal hadden ze het niet meer gehad. Oh ja, dat kwaliteitsprobleem, waterige zeep. Dat had ze goed bezig gehouden. En natuurlijk het einde van het kwartaal.

Uiteindelijk kwam Vera er zelf mee, tijdens weer een maandagochtend. “Goed nieuws!” riep ze al bij binnenkomst. “We hebben een top-deal. Handschoenenmarkt, here we come!”. Henk keek hoopvol, en vragend. Kim was hem voor: “Hebben we ze schone handen verkocht?”.

“Ah nee, dat bleek helemaal geen goed idee. Sloeg niet aan. Zeker niet bij onze top accounts”. Vera legde haar pen recht, mooi naast haar laptop. “De mensen bij die klanten willen helemaal geen handschoenen dragen. Blijkbaar kunnen ze dan niet goed typen ofzo. En ook in hotels zeggen ze dat de gasten het niet willen”. Gelukkig had ze een andere richting voor klanten gevonden. De Visafslag! In

Scheveningen, Volendam, Urk, Katwijk. Veel handen, veel handschoenen, veel deals. Goede business. Qua sales dan, marge is niet ideaal.

Henk twijfelt. Is dit wat Berend Baas wil? Het is wel meer omzet. En het gaat om schone handen. Maar had Berend niet ook gesproken over klantenbinding, en ontzorgen? En meer waarde per klant, meer tevredenheid, speciaal voor de huidige grote klanten?

Wie is er nu echt geholpen en hoe schiet Zeepfabriek van Zwiepen er iets mee op? Henk weet het niet. Maar goed gedaan van Vera. En Sander was 't toch maar mooi begonnen. Tijd voor de vrijdagmiddagborrel. Op kosten van de baas. Maandag verder.

---



## Aflevering 4

---

Weer wat weken later. Henk Hoytink was blij. Maandagochtend, geen dozen vol handschoenen. Een schone tafel. Plek voor zijn koffiebeker, laptop en pen. Henk ging zitten. Het team zat er al.

De discussie was al volop gaande. “Maar klanten klagen! Zo kan het niet langer!” ving Henk op. Wat niet langer? Klanten die klagen? Kim van de klantenservice legt het uit.

Blijkbaar is er zoiets als een latex allergie. Nauwe zweterige handschoenen, kwalijke stoffen, en veel gebruikers kregen last. Uitslag, eczeem, vervelend. Er moet wat gebeuren. Henk recht zijn rug. Hij moet ingrijpen.

Op dat moment komen Erik van engineering en Pieter van productie binnen. Met een bakje zalf. Of zeep. “Van Zwiepen Anti-Irri zeep!” zei Erik trots. Gaat irritatie en allergie tegen, legde Pieter uit. Werkt tot wel 12 uur langer. “Door nano-particles, ontworpen met Artificial Intelligence” topte Erik. Dit hadden ze al lang op de plank liggen... ze wisten alleen niet waarvoor het nuttig kon zijn.

Het team is onder de indruk. Dit is de oplossing! Klanten kunnen hun handen insmeren, en hun hele werkdag de handschoenen blijven dragen. Knappe innovatie van engineering en productie. Bewonderende blikken gaan naar de glunderende Pieter en Erik. En Henk ontspant zijn rug. Natuurlijk is dit de oplossing. Hij voelt zich trots.

Vera wil het direct aanbieden: “Ik wil vijf hectoliter, elke week.”. Henk ziet Pieters gezicht betrekken. “Tsja, zo makkelijk is dat niet... we moeten de productiestraat aanpassen, en een nieuwe koolwaterstofverzeper bouwen”.

Oef. Veranderingen aan de productie-lijn. Dat soort investeringen kan Henk niet alleen bepalen. Dit is Chefsache. Tijd om Berend Baas erbij te halen. De volgende maandag staan ze klaar. Henk heeft de agenda leeg geveegd, dit is belangrijk. Erik en Pieter weten wat ze nodig hebben. Het staat ook op hun slides. Kim en Vera houden zich op de achtergrond. Sander prutst nog wat en de projector werkt.

Berend loopt binnen en gaat zitten. Henk leidt het in. Nieuwe klanten, visafslag, handschoenen, irritatie en nu de oplossing. We moeten investeren. Erik vertelt het engineering verhaal, Pieter dat van de productie. Vera licht de lage marge toe; de irritatie is ons probleem, de klanten willen niet veel betalen. Ze sluiten af met de investeringsvraag.

Even is het stil daarna. Misschien is Berend in zijn hoofd de berekening aan het maken. Misschien denkt hij welke informatie nog meer nodig is. Ze weten het niet. En wachten.

Dan spreekt Berend Baas. “Henk en team. Dank. Laat me dit goed begrijpen... eerst willen we handschoenen bieden omdat je handen dan schoon blijven... dan blijken onze huidige klanten geen handschoenen te willen dragen... en gaan we op zoek naar nieuwe klanten die spotgoedkope handschoenen in bulk willen... en dan krijgen ze irritatie...

dus ontwikkelen we zeep om de negatieve effecten daarvan weg te werken...om gratis weg te geven....en nu willen jullie dat ik hier in investeer? Wat brengt ons dat? Wanneer houdt dit op?“. Hoofdschuddend beent Berend Baas de kamer uit.

Henk denkt terug aan het eerste gesprek met Berend, met zijn glimmende ogen en zijn vlammend verhaal over klanten ontzorgen. De grootse visie. Innoveren. Schone handen verkopen. Ze hadden 't toch goed bedoeld met het team? En iedereen had er toch hard aan gewerkt? Waarom was het dan nog steeds niet gelukt? Henk zuchtte.

Alhoewel het pas half twaalf 's ochtends is, op een maandag, gaat Henk naar huis. Hij is moe. Moedeloos. Geen handschoenen avonturen meer. En zijn maandagmorgen kater gaat met hem mee.

---





## Aflevering 5

---

Henk Hoytink was moe naar huis gegaan. Hij had er even echt geen zin meer in gehad. Waarom was het toch zo moeilijk? De kater was de hele week blijven hangen. Aan handschoenen had hij niet meer willen denken.

Maar gelukkig hadden zich weer nieuwe problemen aangediend. Gestaaakte leveringen. Productieproblemen. Klanten met klachten. Allemaal problemen die ze konden oplossen. En daarmee verdween zijn ongemak, en zijn kater. Dit konden ze wel. Gelukkig maar.

Over het Schonehandenproject had niemand meer gesproken. En zo waren weken voorbijgegaan. Wel twee maanden. Tot nu net. Berend Baas was er weer over begonnen, vlak na het maandagmorgen overleg. Het “oeps” moment.

Henk zit op zijn bureaustoel, en kijkt naar zijn kantoor. Naar de foto's aan zijn muur, van succesmomenten met het team. Naar de sales-trofee op zijn kast. Naar zijn eigen spiegelbeeld in de glazen deur. Hij wàs toch een succesvol manager? Hij kòn dit toch? Henk gaat staan, recht zijn rug, en besluit. Ik ga dit oplossen!

's Avonds bij de afwas vertelt hij mevrouw Hoytink erover. Van Sander met zijn enthousiasme. Van Vera met haar verkooplust. Van Erik en Pieter met hun technologie. En van Kim en haar klantenklachten. Zijn vrouw droogt haar

handen, kijkt hem aan en zegt “Maar Henk, wat heb jij gedaan?”.

Tsja. Daar moet hij even over nadenken. Gemanaged, denk ik. Geagendeerd. Taken uitgedeeld. Dat wat ik altijd doe. Had ik het anders moeten doen? Ben ik deel van het probleem? Een ongemakkelijke gedachte. Die hem niet meer loslaat, tot in zijn dromen toe.

De volgende morgen staat hij vroeg op. Hij opent zijn laptop en gaat op zoek. Op Google typt hij “innovatie leiden” in. Leest sites, artikelen, boekverslagen. Het oordeel is best pittig. Wat Henk leest zet hem aan het denken.

Hij probeert het aan mevrouw Hoytink uit te leggen. Kijk, zegt Henk, we doen heel veel voor onze klanten om te verbeteren of te fixen wat we nu doen. Dat is super, want dat houdt de klant tevreden. Maar daarmee krijg je nooit iets nieuws... Berend Baas wil ontzorgen, schone handen. Dat vraagt om méér dan beter doen wat we al doen. Het vraagt om echt vernieuwen. Iets dat nu nog niet bestaat, dat we nog niet bedacht hebben.

“Waarom doe je dat dan niet gewoon?” vraagt ze nuchter. Hmm, goede vraag. Blijkbaar, denkt Henk, vraagt dat om een andere aanpak. We zijn het misschien een beetje verleerd. Met alle aandacht op verbeteren, durven we niet meer zo goed. Fouten maken. Vallen en opstaan, leren en doorgaan.

“Dus vroeger was je anders?” oppert zijn echtgenote. Henk moet denken aan zijn allereerste deal als junior sales. Net klaar met school, vol verwondering. Hij was de klant

blijven bevragen. Had hun problemen nog beter begrepen dan zichzelf. En met dat inzicht had hij een mooi pakket aangeboden. Precies wat ze nodig hadden. Het was een groot succes geworden.

Ja dus! Henk moest weer nieuwsgierig worden. Onbevangen, luisteren, proberen. En niet bang zijn fouten te maken. Dan kon hij Berend Baas ook in het denken meenemen, met kleine stapjes van onzeker naar steeds zekerder. In plaats van in één keer met de oplossing te komen, zouden ze op een ontdekkingsreis gaan. Samen.

Henk veerde op van de keukentafel. Zó zou hij het aanpakken. Met het team. Sander mag fouten maken, zoveel hij wil. Vera mag luisteren, zonder te verkopen. Erik en Pieter mogen experimenteren. En Kim mag de klanten luid laten spreken. Klantenverhalen, hoe meer hoe beter!

Mevrouw Hoytink kijkt hem verbaasd aan. “Oh Henk, je kijkt opeens zo anders uit je ogen!” Wilskrachtig. Vastberaden. Maar Henk geeft haar niet de tijd te zwijmelen. Dat komt later wel. Nu gaat hij naar kantoor. De man met het plan. Hij heeft er zin in!

---

## Aflevering 6

---

Daar staat Henk Hoytink. Een beetje onwennig kijkt het team hem aan. Hun baas heeft een spijkerbroek aan. En een zwarte coltrui. Heel anders dan normaal. Ze weten niet of dit een goed teken is.

“Vandaag” zegt Henk met vaste stem “is doe-en-leerdag”. Vanaf nu elke week op de donderdag, legt hij uit. Ze krijgen vrij. Om aan het Schonehandenproject te werken. Henk ook, die zal ze begeleiden.

“Maar mijn targets dan? Mijn bonus?” vraagt Vera. Ze is een beetje van haar stuk. Henk stelt haar gerust. “Ik heb het met Berend Baas geregeld. Je hoeft 20% minder te halen. Geldt voor jullie allemaal. En de bonus blijft, ongeacht wat we bereiken. En als iemand toch iets van je wil vandaag, stuur ze dan naar mij. En werk zelf lekker door.”

Tsjee. Dat is zeker anders dan normaal. Maar zeker ook niet slecht. Ze fluisteren opgewonden met elkaar. Pieter stelt de vraag die ze allemaal hebben: “Maar wat moeten we dan doen?”

“We gaan leren. Van onze klanten. Door te luisteren en te kijken. En dóór te vragen” zegt Henk energiek. “En als we dan iets zien dat beter kan, proberen we het gewoon uit. Gebruik je hoofd, maar vooral je handen. En hou je voeten in de klei”. Henk heeft dit goed bedacht. “Elke week, op

het einde van de dag, kijken we dan wat we geleerd hebben, en wat we verder kunnen proberen. En Berend Baas mag meeluisteren.”

Henk loopt naar de lange muur van de vergaderkamer. Die is helemaal leeg. Hij heeft er één groot vel opgehangen. Daarop staat het doel van het Schonehandenproject uitgelegd. Geen zeep maar schone handen verkopen. En verder geen gezeur. De klant ontzorgen. Klant blijer dan daarvoor. En wij ook.

Het team staan om hem heen. Ze beginnen met elkaar te overleggen. De ideeën vliegen in het rond. Sander gaat meelopen met een klant. Gewoon kijken hoe het daar gaat. Vera maakt een vragenlijst en gaat dertig klanten bellen. Zonder verkopen, en mét luisteren. Best spannend, ze gaat het proberen.

Pieter en Erik hebben nog contacten op de werkvloer bij een klant – waar ooit een technisch probleem was. Ze gaan daarheen, om te kijken en te meten wat ze daar doen. En Kim duikt in de database van de klantenservice. Een schat aan informatie! Het team zwermt de kamer uit, op zoek naar klantbehoefte.

Die avond. Henk kijkt naar de muur, nu veel minder leeg. Het team is net weer binnen en heeft hun bevindingen erop gehangen. Berend staat al te kijken. Met opgetrokken wenkbrauwen. Maar ook met een verwonderde blik.



Henk roept iedereen erbij. “En... wat hebben we geleerd deze week?” vraagt hij. Vera begint. Het gaat helemaal niet om zeep, zegt ze, nog steeds verbaasd. De grootste zorg van onze klanten is dat te weinig werknemers echt schone handen hebben. “Ja” voegt Sander toe, “ik heb werkelijk maar 1 op de 6 mensen echt goed zien wassen. De rest is zo weer weg”. Erik is het ermee eens. Ze hebben 9 seconden als gemiddelde tijd gemeten, veel te kort. Pieter heeft weer een ander inzicht: “De zeep is altijd te vroeg op. En de schoonmakers vullen niet bij”. Kim kan er alleen maar mee instemmen, vanuit de klantendata.

Berend Baas heeft meegeluisterd. En kijkt steeds bezorgder. “Vera, we moeten zakken met de prijs” oppert hij. “Dan zullen ze wel kopen, en gaat dit probleem

voorbij”. Het team kijkt gespannen... dat is toch geen oplossing voor wat ze van de klanten geleerd hebben?

Maar Henk stapt naar voren, staat voor het team, spijkerbroek, koltrui en al. “Nee Berend” zegt hij rustig. “We gaan verder leren, en experimenteren. We hoeven niet direct resultaat, we willen echt iets nieuws”. Berend knikt en herinnert zich de afspraak. Wel moeilijk.

Henk heeft het niet moeilijk. “Mooie doe-en-leerdag” zegt hij. Hij grijnst het team toe, en zij hem terug. Hij pakt zijn leren jasje, en loopt naar buiten. Op weg naar mevrouw Hoytink, die op hem wacht.

---



## Aflevering 7

---

Doe-en-leerdag bij Zeepfabriek Van Zwiepen. Henk met schoon gewassen coltrui. Kim en Sander opgewonden discussiërend. Pieter en Erik in de weer met wat emmertjes zeep. En Vera met een stapel formulieren. Ook druk. De dag kan beginnen.

De afgelopen weken waren goed gegaan. De doe-en-leerdag was een vast ritueel geworden. Henk is trots op zijn team. En daarmee opent hij ook de review. Iedereen staat bij de muur, nu vol met post-its en volgeschreven grote vellen. Ze gaan vertellen wat ze geleerd hebben.

Sander steekt van wal. “Kim en ik hebben onderzocht hoe de werknemers van onze klanten beter hun handen kunnen leren wassen. Onze aanname was dat veel mensen gewoon niet weten hoe. En dat beter uitleggen zou helpen”. Berend Baas kijkt vanaf de zijkant toe. “En, werkte dat?” vraagt hij ongelovig. Zo simpel kon het toch niet zijn?

“Jazeker wel!” zegt Kim trots. Ze vertelt hoe ze samen met Sander bij de GGD was gaan praten, en daar geleerd hadden wat de 6 essentiële stappen van handen wassen zijn. Sander had daar toen een poster van gemaakt. Toen was hij bij verschillende klanten gaan staan, naast de wasbak. Telkens als er iemand kwam, had hij ze op de

poster geweest. En mondeling uitleg gegeven indien nodig. Kim had het met haar telefoon gefilmd.

Tsjee, dat klinkt best eenvoudig. Berend trekt zijn wenkbrauwen op. Het resultaat? Kim start de video. Ze zien mensen grondig hun handen wassen. Met de uitleg erbij doen ze het goed, dat is te zien. Ze hadden ook nog gemeten: 73% wast langer en grondiger, de uitleg lijkt te effect te hebben! Hypothese bewezen, sluit Sander af.

“Maar blijven ze dat ook doen?” vraagt Berend sceptisch. Erik en Pieter nemen het over. “Daar ging onze hypothese over” zeggen ze. “Als je mensen direct confronteert met het resultaat, elke keer na het wassen, dan slijt het goede gedrag erin. Was onze aanname”. Erik had een speciale zeepmix gemaakt. Met nano-particles. “Prototype. Gewoon met de hand gemengd. Geen productiekosten.” mompelt hij erbij. Pieter had een UV lamp naast de handdroger gemonteerd. In combinatie met de speciale zeep kon je zo zien of je stukken had overgeslagen bij het wassen”. Heel simpel eigenlijk.

Het blijkt dat mensen steeds beter wassen, en zichzelf corrigeren. Ook op de langere termijn blijven ze goed wassen. “Blijkbaar vinden ze dit leuk , een soort spelletje” sluiten ze af. Berend kijkt nog steeds verbaasd. Maar ook verwonderd, met een glimlach op zijn gezicht.

“Maar niet alles was zoals we dachten” gaat Kim door. We hebben nog een test gedaan, over het op orde houden van de wasruimte. Het idee was dat als je maar voldoende voorraad aan zeep en handdoeken neerlegt, de mensen zelf kunnen aanvullen. “Maar dat werd een zootje” lacht Sander. “Het lijken net mensen”. Al aan het einde van de

dag was het een rommeltje. Alle handdoeken op, op de grond gesmeten. Halve potten zeep in de vuilnisbak. Vieze boel. Die hypothese bleek dus niet waar.

“Maar van een gefaald experiment leer je ook heel veel!” klinkt het uit de hoek. Ze kijken om. Het is Berend. Hij verrast zichzelf en de rest met zijn opmerking. Ook Berend lijkt het te gaan snappen!

“Gelukkig had ik ook nog een experiment” brengt Vera in. “We dachten dat de schoonmakers best ook de zeep zouden kunnen bijvullen, als het maar makkelijk genoeg zou zijn”. Dus was ze met het schoonmaakbedrijf van de klant gaan spreken. En had ze navulverpakkingen gegeven, met een duidelijke instructie, met simpel bij te vullen dispensers. Het had gewerkt. Bij die klant was de zeep nooit meer op geweest, en de ruimte was altijd schoon gebleven. Het koste wel een beetje extra tijd, maar daar was een mouw aan te passen. En de resten zeep in de oude verpakkingen hadden ze direct mee terug genomen. Besparing en hergebruik. Test geslaagd!

Henk wil net gaan opsommen, als Berend naar voren stapt. Glunderend staat hij voor de volle muur vol kennis. “Goed werk!” zegt hij. Met alle informatie en lessen uit jullie werk komt er een duidelijke oplossing naar voren. En veel onzekerheden zijn nu zeker geworden. Daarmee is het risico veel lager. “Dit kunnen we niet laten liggen, we moeten het gaan proberen. Henk en team, dit is jullie nieuwe opdracht. Andere zaken kunnen wachten, just do it!”.

Berend Baas stapt energiek de kamer uit. Henk en het team blijven achter, en kijken elkaar enthousiast aan. Ze

mogen! Dit is beter dan ze hadden durven hopen. Henk glimlacht tevreden en denkt aan zijn Maandagmorgen kater - nu verder weg dan ooit.

---

## De maandagmorgen kater - grande finale

---

Het is feest. De vergaderkamer is versierd met vlaggen. En slingers. Kim van klantenservice en Sander de stagiair hebben hun best gedaan. Tussen de feestversierselen hangen posters. Hùn posters. Henk Hoytink bekijkt er een. Een grote foto van een zorgmedewerker, met daaroverheen de tekst “Handen schoon? Met Van Zwiepen is het heel gewoon!”. Henk moet glimlachen.

Verderop staan Berend Baas en Vera van verkoop met een paar klanten te praten. Bij de vergadertafel in het midden staat het team. Ze eten borrelnootjes en bitterballen, met een glas in de hand. Druk pratend en lachend. De sfeer is uitgelaten.

Dan schraapt Berend zijn keel en maant om stilte. Het geroezemoes verstomt. “Beste mensen” begint hij. “Wat fijn dat jullie er allemaal zijn deze vrijdagmiddag. Iedereen in deze kamer heeft bijgedragen aan het succes dat we vandaag vieren, dus geniet ervan!”. De mensen knikken, ze zijn het eens. “Maar voordat we doorgaan met feesten, wil ik eerst twee belangrijke mensen het woord geven – zonder hen stonden we hier niet.”

Berend stapt op zij en maakt ruimte voor één van de klanten. Ze stapt naar voren en kijkt de ruimte in. Het is Zafira Zorg, directeur bij hun grootste klant. “Bij ons is handhygiëne heel erg belangrijk. Maar ondanks dat deden we het niet goed.” Iedereen luistert gespannen. “In weinig

tijd echt goed wassen. We wisten niet hoe dat gedaan te krijgen. Eigenlijk wisten we niet eens dat dat een probleem was. En daarom hadden we ziekteverzuim, kwaliteitskosten. Ontevreden medewerkers. En zieke klanten.”

Zafira pauzeert even. “Jullie onderzoeken en experimenten hebben het verschil gemaakt. Opeens zagen we waar het mis ging. En jullie slimme technologie en service levert de oplossing! Dank jullie wel, we zouden nooit meer zonder Van Zwiepen Service kunnen.”

Naast Zafira staat Camilla CATERAER. Ze knikt instemmend. Haar chique klanten willen ook niet ziek worden tijdens een receptie. “Baanbrékend!” roept ze.

Wow – wat een complimenten. Het team is er stil van. Dan is Freddie Facility aan t woord. “Luitjes,” zegt hij, “wij van de facilitymanagement vinden het prachtig hieraan te mogen meedoen.” Zij mogen nu alles leveren voor het handenwassen, en de service verrichten. En door de slimme data-technologie kunnen ze dat just-in-time doen. “En zo besparen we niet alleen kosten maar ook nog zeep!” Freddie glundert.

Erik knijpt Pieter in zijn elleboog. Zo hadden we het precies bedacht, fluistert hij. En het is gelukt! Pieter knijpt terug. Boven hen aan de muur hangt weer een andere poster. “Van Zwiepen – het schoonste resultaat voor uw bedrijf!” staat erop. Het is een mooi plaatje zo.

De presentatie is voorbij en de mensen raken weer aan de praat. Henk denkt na over wat er allemaal is gezegd. Klanten blij en ontzorgd. Extra omzet uit nieuwe diensten

– elke maand keurig betaald zonder verkoopkosten. De visie van Berend Baas is nu realiteit geworden. En ze zijn nog niet klaar. Met alle data die ze nu verzamelen moeten ze ook iets slims kunnen doen. En geld kunnen verdienen. Henk grijnst. Dat is een mooi begin voor de volgende doe-en-leerdag.

Vera komt naar hem toe gelopen en vult zijn glas bij. Ze proosten. Uit zijn ooghoeken ziet hij Sander en Kim in een hoekje staan, innig elkaars handen vasthoudend. “Team building...” mompelt Henk. Vera lacht.

Tevreden drinkt Henk zijn glas leeg. Mooi resultaat. Op naar de maandag, verder aan het werk! Tegen maandag zal de kater ook wel weer verdwenen zijn. En naar verwachting voor altijd!

---







# Nawoord

---

Ik heb dit verhaal gaandeweg geschreven toen we Horizonteer aan het opzetten waren. Terwijl ik me inleefde in de ondernemer of manager die onze klant is, werd zo Henk geboren. Goed bedoelend, eerlijk en aardig. Door de wol geverfd in wat hij al geruime tijd doet. Hij weet hoe stap voor stap te verbeteren. Maar hij begrijpt minder goed hoe hij iets nieuws opbouwt.

Als je dat dan toch wil, of moet van Berend Baas, en het lukt niet, dan komt er wat frustratie. Elke week kijk je er naar, en het komt niet echt verder. Het blijft onderaan het lijstje hangen, maar gaat niet weg. Dat is de Maandagmorgen kater.

In gesprekken met ondernemers, met collega's en vanuit mijn eigen werkervaring bij Philips heb ik gemerkt dat dit vaak een probleem is. Gelukkig heb ik ook geleerd dat er wel degelijk een oplossing is.

Dus hoe kunnen we Henk, en alle anderen die dit boek lezen, dan toch verder helpen?

De Maandagmorgen kater biedt een aantal inzichten:

- Een nieuw product- of dienstidee verdient aandacht. Zolang Henk er geen tijd of aandacht aan besteedt, lukt het niet. Hoe goed de stagiair het ook

bedoelt, zonder briefing en begeleiding wordt het niets.

- Luister naar je klanten. Zorg dat je ze echt begrijpt. Verplaats jezelf in hun schoenen en ontdek wat hen bezighoudt en beweegt. Hoe meer overtuigd je bent van je eigen idee, des te moeilijker dit vaak is.
- Tijd en ruimte om te leren. Leeropbrengst is anders dan verkoopopbrengst. Minder meetbaar, en soms even geen resultaat. Dus geef de mensen even vrij van de normale prestatie-druk en scherm ze af.
- Zet een gestructureerde aanpak neer. Een wekelijks ritme, een duidelijke lijst van aannames waaraan je werkt, en een goed overzicht wat de resultaten zijn. Er is al zoveel onduidelijk terwijl je innoveert, dus doe jezelf een plezier met structuur, regelmaat en transparantie.
- Wordt nieuwsgierig! Vraag waarom, hoe, wie, wat. En geef het goede voorbeeld. Doordat Henk dat zelf als eerste doet, gaat zijn team het ook doen.
- Doe wat. Steek je handen uit de mouwen en probeer. Als je er alleen maar over blijft praten dan ben je volgende week precies waar je nu bent. Misschien mislukt het maar dan heb je ook wat geleerd. Je komt sowieso verder.
- Neem kleine stappen. Dat kost minder tijd en geld, en je leert er sneller door. Als je met die kleine stappen kunt bewijzen dat er potentieel is, ga je vanzelf grotere stappen nemen.
- Betrek je partners en klanten bij het ontwikkelen en testen van ideeën. Samen weet je meer en kom je dus verder.

- Samen werken aan iets nieuws is super motiverend!  
En als je ruimte geeft, komen verborgen talenten tot bloei. Team blij. Baas blij. Henk blij!

Voor alle lezers, Henk en anderen: ik hoop dat je met deze inzichten je voordeel kunt doen.

Bij Horizonteer doen we dat dagelijks, samen met ondernemers.

Wil jij ook met ons samenwerken?

Kijk op [www.horizonteer.nl](http://www.horizonteer.nl) en bel ons op!

Rein Hintzen.

Oprichter en Directeur bij Horizonteer

---



A graphic consisting of three curved arrows forming a circle, with a fourth arrow pointing to the right from the bottom of the circle.

# HORIZONTEER

**groei waarmaken**

