



Martijn Brand

Algemeen directeur, Xerox Nederland



Het overdragen van waarden en normen

In antwoord op je vraag 'Hoe zie je een ideale wereld voor je?' is er een aantal normen en waarden die ik belangrijk vind om over te dragen aan mijn kinderen en binnen mijn organisatie. Ik zie een wereld voor me, die een langer existentierecht heeft dan menig meting aangeeft. In alles wat je doet, vanuit een milieu- en sociaal-economisch perspectief, moet je nadenken over wat je overdraagt voor later. Als je ziet hoe we alles verbruiken, dan moet je nadenken over de vraag: is dit er over 100 tot 150 jaar nog?

Ik geloof dat we nu in een nog veel grotere versnelling verkeren, dan toen de industriële revolutie begon. Als je ziet hoe snel we nieuwe technologieën adopteren en kijkt naar de impact van alles wat we doen, dan heeft dit steeds grotere consequenties voor de toekomst. Als ik met mijn vader van 92 jaar oud praat, dan merk ik dat hij moeite heeft met de snelheid waarmee we vandaag de dag communiceren. Bijvoorbeeld via internet en zijn iPad. Mijn kinderen hebben vanuit hun iPhone een dagelijkse dialoog met 'de wereld'.

Ik wil dat mijn kinderen in harmonie kunnen opgroeien en dat zij op hun beurt de normen en waarden, die ik hen bijbreng, overdragen aan hun kinderen. Hierbij denk ik aan hoe je met elkaar communiceert, hoe je persoonlijk contact hebt met elkaar, hoe je met omgangsnormen

'Het is belangrijk om economische bedrijfsresultaten te koppelen aan resultaten op het gebied van 'People' en 'Planet'; die gaan hand in hand.'

omgaat en hoe je respect voor elkaar hebt. Persoonlijke relaties zijn belangrijker dan het resultaat dat je samen bereikt.

De invloed van cultuur en leiderschap

Cultuur heeft een grote invloed op hoe succesvol een bepaald type leiderschap is. Ik heb gewerkt in Oostenrijk waar ik door een collega aangeschreven werd als 'Sehr geehrter Herr General Director Brand'. De strikt hiërarchische cultuur in Oostenrijk versus de informele cultuur in Nederland vraagt om een ander soort leiderschap. Oostenrijkers voeren blind uit wat er gevraagd wordt. In Nederland gaan we de discussie aan als er een doelstelling wordt gecommuniceerd. Mijn stijl karakteriseert zich door met anderen in compromis resultaten te bereiken.

Ik overleg en creëer graag met anderen. Dat noemen we tegenwoordig co-creatie. Ik heb uiteindelijk wel de laatste stem als er een beslissing moet worden genomen. Ik ben niet overdreven streng en niet schreeuwerig. Mensen moeten de mogelijkheid krijgen om vanuit eigen verantwoordelijkheid hun eigen doelen te bepalen. Sommigen kunnen dat, anderen niet. Sommigen hebben elke dag leiding

nodig. Ik stuur op basis van eigen verantwoordelijkheid. Dat doe ik bij mijn kinderen ook. Straffen heeft geen zin. Het uitleggen welke verantwoordelijkheid ze zelf kunnen nemen wel.

Xerox heeft een hele sterke eigen cultuur en we zijn een behoorlijk sociaal bedrijf. We investeren veel in onze mensen om samen onze doelen te bereiken. Veel medewerkers van ons zijn betrokken bij goede doelen. Het gezicht en de pluriformiteit van onze mensen bepalen onze cultuur. We hebben een grote diversiteit aan mensen; verschillende culturen gaan goed samen. Daar hecht ik veel waarde aan. Het is belangrijk om economische bedrijfsresultaten te koppelen aan resultaten op het gebied van 'People' en 'Planet'; die gaan hand in hand.

Het belang van geld

In Nederland wordt alles 'platgeslagen' op prijs. Het is belangrijk om samen te kijken hoe je elkaar verder kunt helpen. Ik vind het essentieel om verder te kijken dan de bedrijfseconomische resultaten. Vanuit het hoofdkantoor worden we aangestuurd op deze resultaten. Daar zijn ratio's voor bedacht. Cijfers liegen nooit. De ratio's representeren een bepaalde waarde. Ik kan vanuit mijn positie invloed hebben op deze waarde. Ik kijk ook naar de sociale ontwikkeling van mensen die bij Xerox werken, omdat dit past binnen de normen en waarden die ik belangrijk vind in de omgang met mensen. Behandel mensen op zo'n manier, zoals je zelf ook behandeld wilt worden.

'Hoe kun je mensen verbanden laten zien, waardoor ze samen meer kunnen bereiken?'

Geld is macht. Maar het is niet het meest wezenlijke in de wereld. Als ik mensen uitnodig voor een sollicitatiegesprek vraag ik bijvoorbeeld: wat is belangrijker, geld of macht? Met deze vraag hebben veel mensen moeite. Geld is ook een vorm van macht. Ik geloof dat je met geld invloed kunt uitoefenen, maar hoe je het aanwendt hangt samen met de waarden die je zelf belangrijk vindt.

Xerox was het eerste bedrijf dat op de markt kwam met kopieerapparatuur. We waren lang monopolist. Nu is er veel competitie in de printermarkt. We hadden de luxe dat er altijd genoeg klanten waren. Nu verkeert onze sector echter in een verdringingsmarkt. 'Operational excellence' wordt steeds belangrijker. Wij zullen moeten sleutelen aan onze arbeidsvoorwaarden. We zullen productiviteit en arbeidskosten in één lijn moeten brengen. Bij Xerox zullen we ook onze pensioen- en arbeidsvoorwaarden moeten versoberen.

Als je dit extrapoleert, dan zie je wat er nu in de Nederlandse economie gebeurt. We hadden van alles te veel en konden luxe leven. Lenen kost geld. Het is belangrijk om geen schulden te hebben. Leningen moeten terugbetaald worden. Kijk naar de Amerikanen; die zullen toch een keer hun schulden moeten aflossen? We plegen nu continu roofoverval op de toekomst. Dat doen we op ecologisch vlak

ook. We kampen nu met te weinig arbeidsproductiviteit en te weinig kennisontwikkeling. In India alleen al studeren er op jaarbasis meer mensen af dan in Amerika en Europa bij elkaar. Een accountant in Polen is momenteel duurder dan een accountant in Nederland. Dat heeft te maken met schaarste; de verhouding tussen vraag en aanbod.

Investeren in groen

Zelfs als je investeert in groene initiatieven is geld bijna alles bepalend. Ik heb ervoor gekozen om via Trees for All te investeren in een hectare bos, waardoor ik deels compenseer wat ik aan negatieve impact heb als gevolg van onze dagelijkse 'business'. Tegelijkertijd kan ik laten zien aan onze klanten dat wij onze verantwoordelijkheid nemen, ook omdat zij daarom vragen. Veel klanten willen CO₂ neutraal printen. Dat kan ik doen door certificaten te kopen, maar ik borg liever mijn verantwoordelijk door deze vorm van printen tastbaar te maken. Op termijn investeren we mogelijk in nog meer hectaren. We kunnen letterlijk met klanten naar het bos in Nederland toe en borden in de grond slaan met onze namen erop. Zo dragen we samen bij aan een duurzaam en tastbaar resultaat. Als er andere initiatieven vergelijkbaar met Trees for All zijn, dan ga ik uiteindelijk kijken wie mij de beste prijs kan bieden. In die economische realiteit leven we.

Het belang van 'partnerships'

Je kunt tegenwoordig geen leiding meer geven op basis van kennisvoorsprong. Kennis is overal voorhanden. Iedereen heeft gelijke toe-

gang tot kennis. Op het moment dat wij als management bijvoorbeeld de cijfers van het hoofdkantoor binnen krijgen, dan kunnen onze medewerkers via een app deze cijfers al lezen via Reuters. 'Kennis is macht' wordt steeds minder belangrijk. Wat op de voorgrond treedt is de vraag: hoe kun je mensen verbanden laten zien, waardoor ze samen meer kunnen bereiken?

Daarom wil ik mij in de komende jaren met onze mensen richten op 'partnerships'. Als mensen meer waardering en respect voor elkaar krijgen en meer begrip voor elkaars problemen en doelstellingen hebben, dan kunnen we samen meer bereiken. Vanuit openheid en een dialoog leren we elkaar veel beter kennen.

Het menselijke aspect in het zakendoen is in veel landen veel belangrijker dan in Nederland. Het wordt hier steeds onpersoonlijker. Hier proberen we acht afspraken in één dag te proppen. Door te veel haast is er te weinig tijd voor persoonlijke relaties. Als persoonlijke relaties te hecht worden, moet je op het zakelijke vlak uitkijken dat er geen belangenverstrengeling plaats vindt. Het moet niet doorslaan in corruptie en onethisch handelen. Het is belangrijk om mensen vertrouwen te geven en daardoor vertrouwen te krijgen. Vanuit partnerships kun je uiteindelijk samen meer tevredenheid en consistentie realiseren.

Ik denk bijvoorbeeld aan een gesprek dat ik laatst had met de directeur van Manpower. Zij zijn onze grootste leverancier, maar ik denk liever in termen van 'partnership'. Ik heb met hem nagedacht over hoe we nu en in de toekomst goed samen kunnen blijven werken. Als ons contract op zou houden, dan zouden zij voor 120 mensen een andere baan moeten zien te vinden. Deze mensen werken nu bij Xerox, maar zijn bij Manpower in loondienst. We denken samen na over hoe we gezamenlijk risico's kunnen managen. Gaan we deze mensen bijvoorbeeld zelf in loondienst nemen? Maken we gezamenlijk een ontwikkelpad voor deze mensen? Waar ligt onze gezamenlijke toegevoegde waarde?

Samen verantwoordelijkheid nemen

Ik zet me in voor goede doelen. Ik krijg iets van de maatschappij en ik vind dat ik iets moet teruggeven. Daarom ben ik onder andere voorzitter van een patiëntenbeweging. Via de gezondheidssituatie van mijn zoon kwamen we bij deze vereniging terecht en vonden we steun bij lotgenoten. Ik ben voorzitter geworden van deze vereniging, omdat er een opvolger werd gezocht. Ik heb er veel baat bij gehad en ik gun het ook anderen dat zij steun ervaren. Je komt in je leven in situaties waarbij je de keuze hebt om de fakkel over te nemen en deze vervolgens weer door kunt geven. Als je gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt, kun je samen die fakkel naar het Olympisch vuur brengen.

'Innerlijk geluk is het meest essentieel voor je dagelijkse functioneren en hoe je met je omgeving omgaat.'

Geluk en bevlogenheid

Als je een baan hebt waarbij werk en privéleven in balans zijn en waarbij je doet wat je leuk vindt, dan draagt dat bij aan persoonlijk geluk. Een baan moet je minstens zoveel energie opleveren als dat het je kost. Dan ben je als persoon goed in balans. Geld is belangrijk, maar plezier in je werk is nog belangrijker.

De uitdaging die we hier bij Xerox hebben is: bevlogenheid. We hebben onderzoek gedaan naar wat hierop van invloed is. We hebben stressfactoren, persoonlijk geluk en andere zaken bij onze medewerkers gemeten. Onze uitdaging is hoe je mensen bevlogen maakt en houdt. Dat is mijn allergrootste uitdaging. We doen veel moeite om dit te creëren; ontwikkeltrajecten, mensen betrekken bij beslissingen, mensen betrekken bij het resultaat, workshops etcetera. De organisatie wordt steeds platter, de mogelijkheden voor carrière worden minder, de salarisverhogingen zijn klein. Kortom: door de crisis wordt er aan alle kanten gesneden in de kosten. De vraag is waar onze medewerkers bevlogen door raken in deze veranderende omstandigheden.

Ik had deze functie niet geaccepteerd als het alleen om het geld ging. Ik kan op andere plekken meer geld verdienen. Ik heb deze

positie bereikt als gevolg van veel leren, hard werken, maar ook zeker geluk. Ik geloof dat geluk te beïnvloeden is, maar ik kan het niet bepalen. Toen er iemand gezocht werd voor het leiden van Xerox Nederland had ik het geluk dat mensen mijn inzet waardeerden. Op het moment dat ik het wilde, kwam het goed bij elkaar. Door de dingen die je doet kan je geluk beïnvloeden. Ik denk dat iedereen geluk kan beïnvloeden, maar de vraag is of een ieder het geluk kan pakken als het er is. Je kunt ook ongeluk beïnvloeden door geen actie te ondernemen als een bepaalde kans zich voordoet. Ik werd niet gelukkig van het vele reizen dat gepaard ging met mijn vorige functie. Ik zag mijn kinderen daarvoor veel te weinig. Daarom wilde ik in Nederland gaan werken en ik had het geluk dat die kans zich voordeed.

Ik heb geen groot huis nodig om me gelukkig te voelen. Succes hoeft niet geëtaleerd te worden. Ik ben nu veel gelukkiger door meer tijd te hebben voor mijn kinderen en door niet vast te zitten aan bijvoorbeeld een duur huis. Innerlijk geluk is het meest essentieel voor je dagelijkse functioneren en hoe je met je omgeving omgaat.

Mijn leiderschapsboom

De Ginkgo is een Oosterse boom. Deze boom stond vroeger in de tuin bij mijn ouders. Het is een boom, met een eeuwenoude historie, die bestaat uit bladen, die zijn opgebouwd uit naaldjes die aan elkaar zijn verbonden. Daardoor blijft deze boom het hele jaar door zijn blad houden, ondanks dat het verkleurd. Die naaldjes symboliseren voor mij

de verbinding in alles wat mensen samen doen. Door die verbinding zijn de naaldjes minder prikkelig. Een leider moet open staan voor de verbindingen om zich heen. Hij houdt zich bezig met hoe andere mensen zich ontwikkelen en kunnen bloeien. Door mensen te verbinden, raakt de prikkelbaarheid van mensen op de achtergrond en komt wederzijds respect op de voorgrond. De leider is continu in bloei. Daarmee bedoel ik dat hij er altijd is voor de mensen en hij laat consistent de organisatie groeien.

