

# Digitaal renoveren: aanpassen op de nieuwe werkelijkheid

15-09-2020 11:00



**Xavier van Leeuwe (Director Consumers bij Mediahuis) en Matthijs van de Peppel (Director of Marketing and Data bij NRC Media) beseften dat disruptie in de krantenbusiness eerder is gekomen dan bij andere sectoren zoals banken en verzekeringsmaatschappijen. Hierdoor hebben ze ook eerder een oplossing gevonden. Die lag niet in data en technologie, maar in het werken met goede mensen. Over hun bevindingen schreven ze het managementboek *Mensenwerk, grote en kleine stappen om organisaties wendbaar en weerbaar te maken*. Een dubbelinterview met de auteurs over digitale renovatie, A-spelers en het corona-effect.**

**De titel *Mensenwerk* klinkt sociaal. Is het niet gewoon een blauwdruk voor een reorganisatie?**

Xavier: "Reorganisatie betekent dat alles over de kop gaat. *Mensenwerk* gaat over het doorvoeren van een fundamentele verandering, waarbij per team wordt gekeken wie mee gaat en wie vervangen moet worden."

"Laatst hoorde ik een mooie term", zegt Matthijs, "Digitale renovatie; je werkt vanuit een missie met duidelijke uitgangspunten en kijkt naar wat voor mensen je nodig hebt, welke ideeën er zijn en wat de omgeving vraagt. Daar richt je de organisatie op in. Het doel is geen kostenbesparing zoals bij een reorganisatie, maar het opbouwen van een duurzame relatie met stakeholders en klanten."

***Mensenwerk* beschrijft een stappenplan voor een cultuurontwikkeling van de hele organisatie. Is die bij NRC anders verlopen dan bij *de Telegraaf*?**

"Het proces blijft hetzelfde", legt Xavier uit, "We hebben allebei naar een agile organisatie omgewerkt waardoor

er eindelijk tussen de silo's wordt samengewerkt. Het was altijd heel erg verkokerd bij 'Nieuws'. De redactie nam zijn onafhankelijkheid niet alleen inhoudelijk letterlijk, maar ook organisatorisch. Samenwerking met de redactie levert enorm veel op. Het gaat vaak over een heel andere as dan je klantprofiel, waarop je een geweldige organisatie maakt."

"Het gaat een laag dieper", vult Matthijs aan, "Digitale renovatie gaat om wat eerst komt. Wat voor cultuur heb je nodig? Wat voor mensen? Zoek je naar een wederkerige waarde tussen je klanten en je organisatie? Hoe zoek je die verbinding met stakeholders en klanten op? Dat is niet anders voor de Telegraaf dan voor NRC. Sterker nog, het is ook niet anders voor een bank. Daarom durven we ook te zeggen Mensenwerk een echt managementboek is, toepasbaar binnen alle lagen van een organisatie en breder dan alleen de mediasector."

### **In het boek wordt van A-spelers gesproken. Kun je dat begrip toelichten?**

Matthijs: "Het begrip is afkomstig van Steve Jobs. Hij stelde: A-spelers nemen A-spelers aan en B-spelers nemen C-spelers aan. Als je aan de top begint met het aannemen van goede mensen, dan blijkt dat die ook goede mensen aannemen; mensen die zich niet bedreigd voelen. Mensen die niet op de goede plek zitten en zich wel bedreigd voelen, nemen nog slechtere mensen aan. Als je die lijn doortrekt, krijg je een organisatie die niet functioneert. Bij NRC zijn we begonnen met het aannemen van een nieuwe manager op de klantenservice. We zijn inmiddels drie jaar verder en hij heeft het hele team omgevormd. Dat team functioneert nu veel beter met minder mensen."

### **Leidt dat tot niet teams met voornamelijk jonge, ambitieuze en resultaatgerichte medewerkers?**

"Het gaat om de drive.", stelt Xavier, "A-spelers zijn resultaatgericht en mensgericht. Het zijn mensen die zich bescheiden opstellen, zich interesseren voor een ander en die voor het groepsresultaat gaan. Dat is een gouden combinatie. Die mensen willen we graag hebben! Dat heeft niets te maken met leeftijd."

### **Een krant heeft consumenten als klant. Een literaire uitgever ziet de boekverkoper als klant, maar heeft ook eindgebruikers. Zijn die ook inpasbaar in het model?**

Xavier: "Je kunt op alle lagen in de keten, in multidisciplinaire teams, begrip creëren voor elkaar. Ga nou eens samen naar klanten luisteren. Ga als uitgever een boekkoper interviewen en – andersom – laat een boekhandelaar aan een bureauredacteur vragen wat de behoeften zijn. De boekhandelaar en de bureauredacteur hebben niets met elkaar te maken. Toch ga je de band met de boekhandelaar enorm versterken omdat hij begrijpt waar jij elke dag mee moet dealen. Dat werkt zoveel beter. Het maakt niet uit waar die klant in de keten zit. Dus ook niet of er na klanten nog eindgebruikers zijn. "

### **Welke waarde heeft data en technologie in het proces gekregen?**

"In stap 4: laat concrete voorbeelden zien", zegt Xavier, "In oktober zit ik drie jaar bij Mediahuis. We hebben al ontzettend veel bereikt, een cultuuromslag die uiteindelijk ook zijn weerslag heeft in de aantallen. Dat valt af te lezen aan de wekrapportage. Die gaat er heel breed uit en geeft een stoot energie in de organisatie. We gaan omhoog!"

Matthijs: "We noemen onszelf digitale mediabedrijven die ook nog een krant maken. We hebben meer digitale abonnees dan printabonnees. Dus ja, data en technologie is superbelangrijk, maar als middel. Je kunt dingen in je marketing slimmer doen en dan zie je groei. Als je vervolgens ook nog digitaal renoveert en medewerkers aanpast op de nieuwe werkelijkheid, dan kun je een nog grotere sprong maken. Dat zagen we direct aan onze werving."

“En dat bleek ook toen corona uitbrak.”, vult Xavier aan. “Online ging drie keer over de kop, maar de straatverkoop viel volledig weg. We moesten ons heel erg aanpassen. Als je dan de goede mensen hebt zitten – en die hebben we – dan maakt dat al het verschil. We zijn eigenlijk beter uit de crisis gekomen. Iedereen is om zich heen gaan vragen wat er nodig was. Iedereen ging aan de slag met de stappen die we beschrijven. Ik was zo trots en dacht: ‘We hebben nu echt een cultuurverandering doorgemaakt.’ Het corona-effect is in mijn geval 10.000 extra abonnementen en het blijft gewoon keihard doorgaan.”

“En het zijn de grafieken die het verhaal vertellen”, bevestigt Matthijs, “Ook NRC heeft een paar duizend extra abonnementen en die lijn zet zich door. In maart hadden we net de samenwerking met de redactie anders vormgegeven om projecten te kunnen opstarten. Corona was een zetje aan een vliegwiel wat daarna alleen maar harder is gaan draaien. Mensen beginnen vaak met de oplossingen in plaats van met de behoeften. Dat is eigenlijk de boodschap die we willen meegeven.



*Mensenwerk, grote en kleine stappen om organisaties wendbaar en weerbaar te maken*

ISBN: 9789047013693

€ 19,95

Openingsfoto: Matthijs van de Peppel (links) en Xavier van Leeuwe

Ida Niamat