

# Ondernemen dicht bij

## Directeur Paul Manuel over de kernwaarden van Tam Tam

Tam Tam is een prachtig voorbeeld van een onderneming waarvan de leiding haar medewerkers in staat stelt het beste te geven wat in hen zit. Het Delftse bedrijf werd in 1996 opgericht door de broers Paul en Bart Manuel. Inmiddels telt deze snel groeiende organisatie zo'n 90 medewerkers die zich bezighouden met het oplossen van geavanceerde online samenwerkings- en marketingvraagstukken met behulp van internettechnologie. Nog steeds is de klantvraag uitgangspunt van de dienstverlening, niet een product. Recent heeft Tam Tam haar kernwaarden gedefinieerd. Op hun site is op ludieke wijze te zien hoe de medewerkers Dienstbaarheid, Innovatie en Plezier beleven. Paul Manuel vertelt er graag over.

"Al heel vroeg hielden mijn broer en ik ons bezig met de vraag 'hoe blijft Tam Tam bestaan?' Ons antwoord daarop is altijd geweest: 'Niet wat je doet is belangrijk, maar met wie je het doet.' Tam Tam moest daarom een plaats worden waar mensen worden gestimuleerd en gewaardeerd. Dat is wat mensen aan ons bindt."

De behoefte om kernwaarden vast te leggen was er al lange tijd. "Ook wij zijn geïnspireerd door het boek Good to great van Jim Collins. Succesvolle bedrijven hebben passende kernwaarden, die hen helpen een consistente lijn te voeren in de belangrijkste beslissingen die zij nemen. Beslissingen ten aanzien van de klanten die zij zoeken, het werk dat zij aannemen, de mensen die zij selecteren en de

systemen waarmee zij de organisatie willen besturen. Kortom, kernwaarden zorgen er voor dat je business in de kern hetzelfde blijft."

Wie zich boven de ander  
verheven voelt,  
past niet bij Tam Tam

"Kernwaarden liggen dicht bij mijn hart. Lang voordat we ze hier hadden vastgelegd bestonden ze al voor mij. Niet zo expliciet als nu, maar ik handelde er al wel naar. Ik moet er ook zelf in passen. Anders ben je niet geloofwaardig, zeker niet als directeur. Ik gebruik de kernwaarden dan ook vaker dan ik zelf van te voren had gedacht. Ik neem er

# het hart



mijzelf de maat mee, misschien nog wel meer dan ik anderen er de maat mee neem.

De kernwaarden die wij hebben gekozen zijn misschien moeilijk hard te maken. Je hebt geen lijstjes waarop je kunt scoren. Maar je hebt wel een onderwerp wat bijvoorbeeld bij een sollicitatie aan bod kan komen. Ik merk ook dat we er steeds harder op gaan sturen. En ik niet alleen. Wie niet aan onze waarden voldoet houdt het hier niet lang uit. Die voelen zich hier niet gewaardeerd. Mensen trekken daar snel hun conclusies uit."

Andere insteek

"Kernwaarden geven ook aan waar je je minder mee bezighouden hoeft. Operational excellence bijvoorbeeld. Dat is bij ons geen >

## *Dienstbaarheid*

"Toen wij aan onze mensen vroegen wat hen onderling zo sterk bindt, kwamen zij uit op 'dienstbaarheid'. Dit begrip drukte veel meer dan 'samenwerking' uit hoe men zich ten opzichte van elkaar en van klanten opstelt, of dient op te stellen. Wie niet dienstbaar is, wie zich boven de ander verheven voelt, past niet bij Tam Tam, was de conclusie. Het is als de kelner die een goedkopere wijn adviseert als die beter bij het gerecht past, ook als zijn baas op een andere wijn meer winst kan maken. Zijn succes boekt hij niet op korte, maar op lange termijn. Want bij die man kom ik terug. Voor mij is het heel inspirerend dat deze relatief jonge onderneming 'dienstbaarheid' eruit licht als het verbindende element tussen de mensen. Ik hoop dat Tam Tam daarmee een symbool kan worden voor een managementstijl waarin het belang van de ander boven het eigen belang wordt gesteld."

## *Innovatie*

"Winst is nodig voor onze continuïteit, niet voor ons succes. Daar handelen we ook naar. Als wij een afweging moeten maken tussen iets nieuws ontwikkelen en veel geld verdienen, dan kiezen wij bewust voor het eerste. Dat lijkt misschien conflicterend, maar voor ons is de keuze niet moeilijk. Door de nadruk te leggen op innovatie blijven wij in de kopgroep. Dat is ons lange termijn succes. Dat is veel waard, zelfs een lager rendement als het moet. Daar komt bij dat innoverende medewerkers altijd aan het leren zijn. En leren maakt enthousiast. Dat merken klanten. Dat maakt ons voor hen interessant!"

## *Plezier beleven*

"Plezier in mijn werk, Tam Tam en onze mensen is voor mij altijd heel belangrijk geweest. In de tijd van de internethype hadden wij makkelijk ons bedrijf voor veel geld kunnen verkopen. Toch hebben Bart en ik dat geen moment overwogen. Voor dit bedrijf sta ik maandag op. Zeilen, mijn grote hobby, is leuk, maar in de vakantie. Tam Tam is toch wat mijn leven betekenis geeft. Zoiets verkoop je niet!"



> kernwaarde. Eén ding is zeker hou ik mijn klanten altijd voor, wij maken fouten. Gegarandeerd. Voor operational excellence moet je niet bij ons zijn, maar bij pak hem beet KPN. Die telefoon moet het gewoon doen. Onze insteek is anders. Wij hebben liever dat een klant verbaasd is over het verrassende concept dat boven verwachting functioneert. En nog liever krijgen we de complimenten voor de beleving van onze mensen en hoe goed zij met ons hebben samengewerkt."

Kernwaarden

zijn wat anders

dan een missie

"Ik denk niet dat deze kernwaarden zonder Bart en mij hadden kunnen worden vastgesteld. Niet omdat wij het zijn, maar we vormen uiteindelijk wel samen de directie. Kernwaarden vertellen hoe wij vinden dat we met elkaar moeten ondernemen. Een missie is wat dat betreft veel afstandelijker. Een missie geeft een ambitie weer. Kernwaarden appelleren aan je identiteit als groep. Daar spreekt beleving uit. Wie op discipline managet houdt zijn medewerkers wellicht graag zijn doelstellingen voor. Wij zijn het type manager die zijn eigen waarden graag doorgeeft aan zijn mensen. Wij managen meer op emotie, op zijn minst op gevoel. Omgekeerd moeten onze mensen zich in onze kernwaarden herkennen. Zonder dat ik hier klonen krijg van mijn broer of van mij. Liefst niet zelfs, maar de gevoelswaarden moeten we wel delen met elkaar."

© 2008 Rolf Baarda