

DE MAAKBARE SAMENWERKING

ROLF BAARDA

DE

MAAKBARE

SAMEN-

WERKING

**HET ONTWERPEN VAN
VITALE ORGANISATIES MET
MODEL BAARDA**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoudsopgave

Voor je start met lezen	6
DEEL 1	
HET TOEVAL BESTAAT	11
1 Organiseren van gedrag	13
2 Operational excellence	43
3 Operational services	67
DEEL 2	
DE WAARHEID BESTAAT NIET	83
4 Professional services	85
5 Product leadership	107
6 De Strategische Top	127
Literatuurlijst	143

Voor je start met lezen

Succes heeft één makke, namelijk dat de vragen die klanten bij je neerleggen steeds complexer worden. Daar straalt vertrouwen vanuit. Zeker. En dat is mooi. Maar het levert ook de nodige kopzorgen op. Kunnen collega's wel mee als aan hen steeds hogere eisen worden gesteld? Hoe organiseren we de noodzakelijke denkracht zonder dat we het personeel overvragen? En hoe houden we toch leuk met elkaar, omdat uiteindelijk dat een van de pijlers is waarop ons succes is gestut?

Succes en groei hangen nauw samen. In eerste instantie zal die groei zich vertalen in een toename van capaciteiten, maar al snel ook in een probleem met de aansturing daarvan. Ik weet nog goed dat een klant mij toevertrouwde dat de moeilijkste beslissing die hij ooit nam het vervangen van zijn volledige managementteam was. Natuurlijk niet door hen te ontslaan, want zijn bedrijf was juist door hen groot gemaakt, maar door hen te vervangen door andere personen, omdat hem begon op te vallen dat de strategische problematiek voor zijn zittende mensen te complex geworden was. In dit boek ga ik je vertellen wanneer er sprake is van strategische problematiek, op welk niveau dergelijke vraagstukken spelen die om een visie vragen en aan welke eisen zo'n visie moet voldoen. Maar juist ook waaraan je herkent dat jouw mensen geen visie hebben, te operationeel denken om strategische besluiten te nemen, en daarom ook niet staan te juichen als dit van hen wordt gevraagd.

En als deze situaties zich voordoen, moeten medewerkers zich dan aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid? Zijn ze daartoe bereid en vooral, zijn zij daartoe in staat?

Scheidslijn tussen strategisch en operationeel

Dan wordt het spannend. Stuur je dezelfde specialisten naar de klant om complexere vragen op te lossen? Moedig je hen aan om die stap toch maar te zetten om zo hun loopbaan van een impuls te voorzien? Wellicht heb je al gemerkt dat jouw mensen daardoor slecht gaan slapen of dat zij hun opdrachtgevers achterlaten met het onbevredigende gevoel dat hun vraag niet volledig is opgepakt.

Ik kan je geruststellen. Dergelijke problematiek doet zich in elke organisatie voor die ik in de afgelopen 35 jaar heb bezocht. Groot of klein, kennisintensief of niet, het maakt weinig uit. Dergelijke groeiproblemen zijn overal en van alle tijden. Dit boek gaat je helpen daarvoor structurele oplossingen te vinden, zodat je dit soort kwesties voor kunt zijn. Zo leg ik je onder andere uit hoe belangrijk het is om strak en consequent de scheidslijn te managen tussen strategisch en operationeel werk, omdat je daarmee veel groeistuipen voorkomt. Sterker, dit aspect van organiseren is een van de belangrijkste voorwaarden voor een krachtig en vitaal bedrijf.

Heb je weleens fundamenteel nagedacht over de rol van een directeur of manager in een groeiende organisatie? Dat die rol verandert, hoeft ik je natuurlijk niet uit te leggen. Maar in welke richting? En eigent de man of vrouw in charge zich die competenties vanzelfsprekend toe? Met andere woorden: beschikt iedereen over dezelfde capaciteiten als een Bill Gates of Steve Jobs die zich transformeerden van zolderkamer-ondernemer naar een succesvolle CEO?

Dan is er nog wat men noemt het middenkader, leidinggevend en die belangrijk willen zijn maar verveeld raken van al die brandjes die dagelijks door hen moeten worden geblust. Allerhande probleempjes die onopgelost op hun bord belanden, maar waarvan het antwoord voor de hand ligt. Althans, in hun opvatting. Voor dat werk hebben zij hun hbo-brevet toch niet gehaald? Ik wil je laten zien hoe dat soort ongemakken te verhelpen zijn, zonder dat een team overgelaten wordt aan zijn lot.

Groeien en toch succesvol blijven

Graag neem ik je in dit boek mee naar de vele projecten die ik in de loop van de jaren als organisatie- en beloningsadviseur heb uitgevoerd. En dan met name naar dat deel waarin het ontwerp van een vitale organisatie wordt uitgediept. Zo'n slagvaardige onderneming is in de eerste plaats een bedrijf dat levert wat het zijn klanten heeft beloofd. Die belofte heet in de marketing 'klantwaarde.' Als niet-marketeer hou ik mij vast aan de drie klantwaarden die door Treacy en Wiersema in hun boek *The Discipline of Market Leaders* werden geïdentificeerd:

- Operational excellence (betrouwbare producten leveren tegen een lage prijs)
- Customer intimacy (op maat gesneden dienstverlening)
- Product leadership (producten maken die de identiteit van de koper bevestigen).

Volgens Treacy en Wiersema moet een bedrijf excelleren in één van deze strategieën, terwijl het in de andere twee voldoende presteert om competitief te blijven. De functies die direct bijdragen aan het realiseren van de dominante klantwaarde noemen we in dit boek het primaire proces.

Nadat we gezamenlijk hebben vastgesteld welke klantwaarde het best bij de opdrachtgever past – je zult versteld staan hoeveel discussie dit nog oplevert in de praktijk – maken we de stap naar het ideale organisatieontwerp. Dit ontwerp moet in staat zijn om de belofte aan de klant daadwerkelijk waar te maken. Zo gaan we eerst na uit welke functies dit primair proces moet zijn samengesteld en – heel belangrijk – welk probleemoplossend vermogen van de functionarissen wordt verondersteld. Daarvoor gebruiken wij 'model Baarda', een model dat ik begin deze eeuw heb ontwikkeld. Dit model onderscheidt het probleemoplossend vermogen van leidinggevend en medewerkers op acht niveaus. We noemen die niveaus 'rollen,' maar wees je ervan bewust dat dit andere rollen zijn dan bijvoorbeeld projectleider, adviseur of specialist. De rollen in model Baarda zijn hiërarchisch geordend: van het kunnen uitvoeren van heel eenvoudig werk in de eerste rol tot de meest complexe taken in de achtste rol. Dit model is universeel en dus toepasbaar

op elke organisatie, maar dat betekent niet dat ook alle rollen in ieder bedrijf nodig zijn.

Het model biedt een heel herkenbaar kader waarmee je functies en rollen kunt afstemmen op het probleemoplossend vermogen van medewerkers. Dit betekent dat mensen niet alleen beter tot hun recht komen, maar ook dat de organisatie als geheel soepeler functioneert. Dat bewust schuiven met mensen zodat een vitale organisatie ontstaat, is precies waarom ik dit boek *De Maakbare Organisatie* heb genoemd. Dit boek bestaat uit twee delen: een die aangeeft hoe je het operationele werk efficiënt organiseert, en een die ontwerpen behandelt voor de uitvoering van meer strategische problematiek. En omdat beide bijna zonder uitzondering voorkomen, dikwijls wederzijds afhankelijk en met elkaar versmolten zijn, heb ik die beide kanten van organiseren in één boek ondergebracht.

Je leert hoe je de bedrijfsfocus kunt vertalen naar processen en mensen, en hoe je de verschillende rollen binnen een organisatie optimaal kunt benutten. Dit is geen droge theorie, maar een hands-on methode waarmee je direct aan de slag kunt.

Bouwen van een vitale organisatie

Opvallend is bijvoorbeeld dat de keuze voor een klantwaarde automatisch impliceert welke rol dominant is in het primaire proces. Bij Operational Excellence is dat de Regelaar – iemand die goed is in het oplossen van praktische, alledaagse problemen waarvoor improvisatievermogen nodig is. De klantwaarde Product Leadership doet juist een beroep op de Inspirator, de medewerker die in staat is om fundamenteel nieuwe product-marktcombinaties tot leven te wekken. Uiteraard zal ik deze en andere rollen uitgebreid beschrijven, zodat je ook je eigen medewerkers erin herkent.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Een fundamentele stelling in dit boek is namelijk dat een primair proces – en zeker de teams die opereren binnen de dominante rol – zelforganiserend moet zijn. Brandjes mogen niet blijven liggen of naar hogere lagen in de organisatie wor-

den doorgeschoven. Een zelforganiserend team lost problemen zelf op, anders is het de naam niet waardig.

Naast dat het primaire proces in de klantwaarde moet kunnen voorzien en haar onderdelen zelforganiserend moeten zijn, is een derde essentie van een vitaal ontwerp dat op de juiste plekken voldoende scharnierpunten zijn aangebracht, zodat het primaire proces flexibel kan meebewegen met wisselende vragen van een klant. Of het nu gaat om een hogere productie of een andere uitkomst van de dienstverlening, ergens moeten er mensen zijn die zorgen dat omschakelen soepel en efficiënt gebeurt.

Het boek nodigt je uitdrukkelijk uit niet alleen de individuele rollen toe te passen op het functioneren van collega's, maar ook aan de hand van het door jou gekozen ideale organisatieontwerp te onderzoeken hoe teams samenwerken en hoe eventuele knelpunten structureel opgelost kunnen worden.

What's in it for me?

Pak dit boek op als je huidige werkwijze niet meer voldoet. Als je bedrijf of team in een groeifase zit en je de structuur wilt verbeteren, want hoe groter een organisatie wordt, hoe belangrijker het is om strategisch na te denken over leiderschap, samenwerking en rolverdeling. Lees het boek als je merkt dat je organisatie steeds vaker vastloopt en dat de uitdagingen waar je voor staat te groot of te complex geworden zijn. Als je moeite hebt met het scheiden van strategische en operationele taken, helpt dit boek om een duidelijke scheidslijn aan te brengen en de juiste mensen op de juiste posities te zetten. Tenslotte kan ik je dit boek aanbevelen als je constructief wilt bouwen aan een vitale en zelforganiserende organisatie. In dat geval leert het boek je hoe je een flexibel, efficiënt en toekomstbestendig team opzet dat zelfstandig problemen oplost.

Met de inzichten uit dit boek voorkom je groeistuipen en zorg je ervoor dat je organisatie niet alleen succesvol blijft, maar ook veerkrachtig en duurzaam functioneert.

DEEL I

HET TOEVAL BESTAAT

1

Organiseren van gedrag

Puriteinen opgelet. Voor de allervroomsten onder ons is dit boek niet bestemd. Ik bedoel dat als je van mening bent dat hogere machten ons leven in handen hebben, je mijn betoog lastig zult vinden te begrijpen, laat staan dat je erin kunt vinden. Niet dat ik met dit boek een filosofische verhandeling voor ogen heb die zijn principes in het atheïsme verankerd heeft. Nee, verre van dat.

Natuurlijk, het ontwerpen van organisaties heeft weinig met religie van doen. Wat voegt het dan toe om te beweren dat we bovennatuurlijke krachten vooral buiten dit betoog moeten houden? De reden is dezelfde als waarom de strenggelovige Darwin moeite had om zijn evolutieleer kenbaar te maken aan het grote publiek. Bang als hij was dat zijn ideeën te zeer ingingen tegen de leer van de kerk. Die schreef voor dat mensen geschapen zijn door God, niet dat die wereldburger het product is van natuurlijke selectie. Darwin zag dat het dierenrijk niet in één keer aanschouwelijk is gemaakt door de hemelse Vader, zoals het geloof beweerde. Maar dat in een tijdloos en doelloos proces het toeval variatie teweegbrengt in de soort, zodat enkel toevalstreffers bepalen welke variant de beste overlevingskansen heeft en welke tot uitsterven zijn gedoemd.

Ook organiseren, zullen we gaan zien, is in essentie gebaseerd op het idee dat in het beneden hemelse het toeval alom vertegenwoordigd is. En dat wij om dat toeval te elimineren de samenwerking zo moeten structureren, dat toevalligheden uitgesloten zijn. Uitkomsten moeten immers aan de eisen van concreetheid en voorspelbaarheid voldoen, anders rommelen we maar wat aan. Er moet wel brood op de plank komen, het moet wel ergens toe leiden, zal ik maar zeggen.

Als het toeval regeert, zullen we met z'n allen verrekte inventief te werk moeten gaan om niet ten prooi te vallen aan de waan van alledag. Dit betreft dan niet alleen onveilige situaties waarop wij moeten kunnen anticiperen, maar ook veranderingen als gevolg van wijzigingen in de markt, wetgeving, technologie en noem maar op. Niet door als individu te veranderen, want ga er maar van uit dat dit maar heel beperkt tot de mogelijkheden behoort – een psycholoog heeft er nog een hele dobber aan. Maar door wijzigingen door te voeren in de structuur en samenstelling van het collectief. En laat nu juist daar de mens een meester in zijn.

1.1 DE MAAKBARE SAMENWERKING

De kunst van het structureren bracht mij naar de titel van dit boek: *De maakbare samenwerking*. Daarmee verwoord ik mijn ambitie om te beschrijven hoe bedrijven zich tegen het toeval tweemaal kunnen stellen. Hoe zij op een volstrekt logische en organische wijze het ontwerp van hun organisatie in elkaar kunnen laten steken. *Logisch* in de zin van: weten wat je je klanten hebt beloofd en hoe dat primaire proces resulteert in datgene wat jou en je klanten voor ogen stond toen zij jouw product bestelden of zij een samenwerking aangingen met jouw bedrijf. *Organisch* in de zin van: de verschillen tussen mensen qua kennis en probleemoplossend vermogen benutten voor het smeden van een hecht en effectief collectief. Want dat die verschillen gediensig zijn voor de overleving van de soort, valt met de evolutietheorie in handen moeilijk te ontkennen.

Functies gaan we leren zodanig te structureren dat bijvoorbeeld een fabriek een *eenheid* vormt, die weer heel anders is dan de structuur die werkt voor een ICT-bedrijf of consultancybureau. Een eenheid waarin mensen samenwerken als de raderen van een klassiek Zwitsers horloge. Een klok die doet wat elk bedrijf voor ogen heeft: klanten geven waar zij om hebben gevraagd. Want hoe mooi zo'n uurwerk er ook uit ziet, uiteindelijk wil je precies weten hoe laat het is. Nieuw is dat we die functie verbinden met gedrag, specifieker: het *probleemoplossend* of *cognitief vermogen*. Want een functie kan goed omschreven en juist gepositioneerd zijn, maar het gedrag van de medewerker bepaalt of die functie een succes wordt of niet.

Misschien dat het je nog allemaal wat vaag klinkt. Ik wil daarom beginnen met wat sprekende voorbeelden te geven van samenwerkingsvormen die beogen het toeval te slim af te zijn. En omdat ik de evolutie nadrukkelijk een stem wil geven, begin ik mijn betoog bij een opvallende ontwikkeling binnen de gemeenschap van de Neanderthalers. Die bevinding trek ik door naar de samenwerking tussen apen en het oorspronkelijke boerengezin, even heel traditioneel bestaande uit vader, moeder en een paar kinderen – benieuwd als ik ook ben hoe bij jou thuis de rollen zijn verdeeld. Als we daar zicht op hebben gekre-

gen, wil ik je meenemen naar grotere, complexere vormen van samenwerken die loskomen van het praktische en een beroep doen op ons bestuurlijk vermogen. Daar zal mijn opmerking landen dat de waarheid niet bestaat en hoe wij ons kunnen wapenen tegen het ongewisse. Maar dat is voor later.

Omslag

Neanderthalers hebben ooit een buitengewoon indrukwekkende omslag doorgemaakt in hun cognitief vermogen. Eerst joegen Neanderthalers namelijk op wild door dat van veraf met hun speren dodelijk te raken. Maar plots veranderden zij van tactiek en regen hun prooien van dichtbij aan hun wapentuig. Dit blijkt uit een opmerkelijk experiment, waarbij kungfufighters een speciale speer in een namaak-hertenkont stootten. De wonden die deze getrainde strijders in de bekkens van die dieren veroorzaakten, leken sterk op de botresten die door archeologen zijn aangetroffen in het Duitse Halle. De Neanderthalers die 120.000 jaar geleden in dat gebied leefden, moesten dus wel op eenzelfde manier hun wild achterna hebben gezeten. Niet door van grote afstand een speer naar het hert te werpen, maar het dier van dichtbij neer te steken. Welke conclusie kunnen we daaruit trekken, als we kijken naar hun cognitief vermogen? Een hert van dichtbij doodsteken, is heel andere koek dan er van afstand met een speer naar gooien. Je moet het dier opwachten, omsingelen of in de val drijven en het risico nemen dat het beest je verwondt. Het vereist goed inzicht in waar in de omgeving herten zijn te vinden en hoe je ze benaderen kunt. Maar ook nieuw is het afspraken maken over de samenstelling van de groep krijgers, het verdelen van taken en het aanwijzen van degene die het sein tot aanvallen geeft. Allemaal technieken die samenwerking vereisen en competenties als planning, afstemming, en de beheersing van verfijnde jachttechnieken. Niet alleen de kennis van de Neanderthaler was dus toegenomen, ook het probleemoplossend vermogen van dit oermens was erop vooruitgegaan. Vanaf die periode was het cognitief vermogen van de Neanderthaler tot moeilijker besluiten in staat. Hij had zich een andere – want complexere – rol aangemeten waarin hij zich, zo mogen we wel aannemen, comfortabel voelde en op z'n gemak.

CASUS

Bij jou in de buurt is een groot kinderkamp georganiseerd. Onder de veelzeggende naam 'De Timmerfabriek' mogen kinderen van oud hout de mooiste hutten maken die zij kunnen bedenken. Het enige wat zijzelf moeten meenemen, zijn hamer, zaag en nijptang. Hout en spijkers zijn ter plekke in overvloed aanwezig.

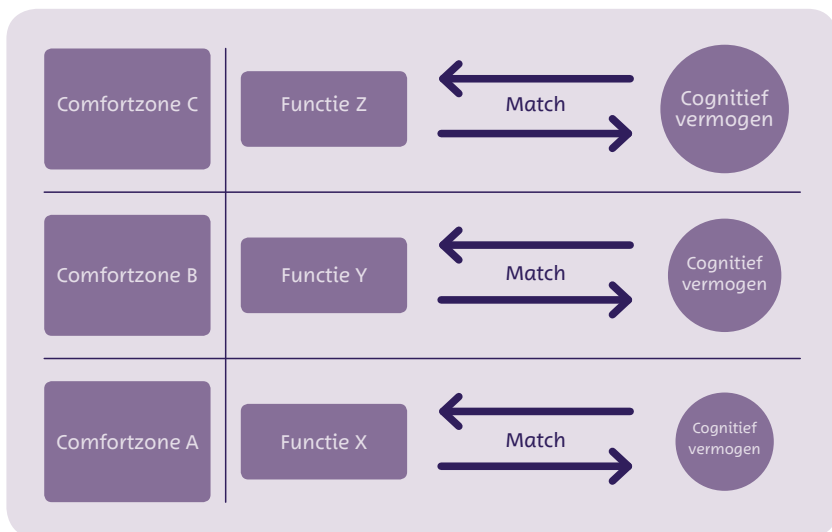
Over belangstelling valt niet te klagen. Maar liefst 46 kinderen zijn op het evenement afgekomen. Zij worden verdeeld over zes teams. Elk team krijgt een begeleider mee die ook in het dagelijks leven ervaring heeft met het begeleiden van kinderen. Verder zijn er een paar 'echte' timmerlieden uit de bouw bereid gevonden om de kinderen bij te staan. Natuurlijk zijn er enkele EHBO'ers aanwezig om op deze dag hand-en-spandiensten te verlenen. Deze vrijwilligers bestaan uit mensen die in het dagelijks leven bedrijfsbeveiligers, bejaardenhulp en receptionisten zijn en om die reden volledig opgeleid om dit werk te mogen doen. Ten slotte heeft een groep ouders zich aangemeld om na vier uur de boel op te ruimen, zodat de kinderen de volgende morgen direct aan de slag kunnen met de voltooiing van hun timmerwerk. Welke rollen zijn hier actief?

Kijken we naar de functies die nodig zijn om het kinderkamp tot een succes te maken, dan zijn die redelijk verdeeld over wat we later de Routine Organisatie gaan noemen, bestaande uit de Regelaar, de Vakkracht en de Aanpakker. De begeleiders zijn er verantwoordelijk voor dat evenwichtige, gezellige teams worden geformeerd, de kinderen niet in zeven sloten tegelijk lopen, instructies duidelijk zijn, ruzies beslecht worden en er op tijd gegeten wordt. Dat lijken mij de competenties van een gemiddelde medewerker bij een willekeurige peuteropvang. Die moet beschikken over het probleemoplossend vermogen van een Regelaar, die het cognitief vermogen heeft om nieuwe, onverwachte situaties adequaat in te schatten en daarnaar te handelen.

De EHBO'ers beheersen een vak – want zijn gediplomeerd – dat best veel oefening en vaardigheden vraagt, maar werken wel volgens nauwgezette regels en instructies. Ik zou die functie daarom kwalificeren als Vakkracht, een rol waarin mensen niet hoeven te improviseren. Dat komt trouwens goed uit, want als bedrijfsbeveiligers, bejaardenhulp en receptionist werken deze EHBO'ers ook in het dagelijks leven op dit werk- en denkniveau. Voor de timmerlieden geldt in principe hetzelfde, al functioneren sommigen in de praktijk prima als voorlieden van hun ploeg. Ten slotte vervullen de ouders de rol van Aanpakker. Hier zelfs letterlijk door gedisciplineerd de opruimwerkzaamheden voor hun rekening te nemen. Zo, die organisatie staat. Maar helaas. Op die manier werkt een organisatie natuurlijk niet.

Comfortzone

Een functie mag een bepaald cognitief vermogen veronderstellen, in werkelijkheid kan de verdeling van cognitieve vaardigheden heel anders zijn. Ik bedoel dat er tussen functievereisten en medewerkerscapaciteiten een mismatch is. Een niet-zeldzame situatie. Maar laat ik eerst de term 'cognitief vermogen' nader toelichten. Dat vermogen staat gelijk aan de kracht om een goed besluit te nemen. Eigenlijk bedoelt men dit als in personeelsadvertenties of functiebeschrijvingen gewag wordt gemaakt van (het vereiste) werk- en denkniveau. Mij klinkt de term 'werk- en denkniveau' dan weer erg klassiek in de oren. Daarom verwijs ik liever naar een 'rol', als ik de gewenste hoeveelheid cognitief vermogen aan wil geven. Later zal ik uitleggen dat er in totaal acht rollen zijn waarop medewerker en functie kunnen worden gepositioneerd.



Figuur 1.1 Comfortzone: match tussen functie en cognitief vermogen

De 'functie' om te duiden wat het *gewenste* cognitief vermogen is om succesvol in een functie te zijn, de 'medewerker' om aan te geven wat de capaciteiten van de desbetreffende functionaris in werkelijkheid zijn. Vanzelfsprekend volgt hieruit dat een match tussen beide noodzakelijk is om een medewerker in zijn kracht of energie te zetten.

Met 'rol' bedoel ik niet of die medewerker talent heeft voor sales, projecten of iets administratiefs. Een rol refereert hier niet aan de aard van het werk. Het begrip 'rol' verwijst naar de moeilijkheidsgraad *alsook* naar de complexiteit die een persoon goed ligt en – als alles klopt – van nature opzoekt, omdat dit werk het best bij zijn cognitief vermogen past. Nog liever dan 'rol' gebruik ik het synoniem 'comfortzone'. Maar dat woord associëren velen met lui en gemakzucht, hetgeen ik er nu juist beslist niet mee wil zeggen. De comfortzone is waar een match bestaat tussen de complexiteit van het werk en het probleemoplossend vermogen van de functionaris in kwestie. Elk mens zou zijn eigen comfortzone moeten kennen om brokken te voorkomen. Net zo goed als dat elke leidinggevende de comfortzone van zijn medewerkers weten moet, zodat er geen mismatches ontstaan. Met die kennis weet iedereen pre-

cies welke opdracht bij wie in goede handen is. En mag je vertrouwen op succes. 'Blijf in je comfortzone' heeft voor mij dan ook een veel positievere connotatie, namelijk die van: blijf in je kracht. Stretchen mag, maar overstretchen niet.

1.2 HET TOEVAL DE BAAS

Overigens heeft het cognitief vermogen niets te maken met het geven van een goed advies. Adviseren doen we allemaal, en meestal vrijblijvend. Adviseren is daarom niet een onderscheidende kwaliteit. Daarentegen verwijst cognitief vermogen naar de capaciteit die nodig is om *besluiten* te nemen in situaties waar men tijdens het werk tegenaan loopt. Zijn die situaties relatief overzichtelijk en eenduidig, dan hoeft je over minder cognitief vermogen te beschikken dan als een situatie minder makkelijk is te overzien. Dit heeft volgens mij te maken met twee aspecten.

Eén: het aantal variabelen. Hoe moeilijker of complexer een situatie is, hoe meer variabelen van invloed zijn op een besluit. Aan de lopende band zijn dat slechts één of maar enkele variabelen, zoals de snelheid van de band. Moet je daarentegen een verkoopplan uitdenken, dan spelen marktomstandigheden, voorkeuren van afnemers, productiecapaciteit, inkooprijzen, samenstelling van het team accountmanagers, et cetera een rol bij het kiezen van de juiste strategie. Vanzelfsprekend dat daar meer cognitief vermogen voor nodig is, om al die variabelen op correcte wijze met elkaar te integreren tot een succesvolle strategie.

Twee: de tijd of het perspectief. Hoe verder weg in de tijd de consequenties van een besluit zichtbaar worden, hoe langer de periode is die men moet kunnen overzien. Aan de lopende band zal die tijdsspanne misschien één of enkele seconden zijn. Voor het maken van een verkoopplan is het heden bij lange na niet genoeg en zal men in staat moeten zijn een jaar of meer in de toekomst te kijken, omdat pas dan zal blijken hoe die strategie uiteindelijk heeft uitgepakt. Mij dunkt dat daarvoor extra eisen moeten worden gesteld aan het cognitief vermogen.