

Creativiteit in zaken

Piet Aarts

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Onze omgeving verandert	12
3. Omgaan met veranderingen	19
4. Innovatie	32
4.1 Voorwaarden om succesvol te innoveren	40
4.2 Betrekken en motiveren van teamleden	45
4.3 Combineren van creatief en kritisch denken	48
4.4 Creatieve technieken	51
5. Communiceren en beslissen in online organisaties	59
6. Slimme keuzes	66
7. Strategische planning	82
8. Projectmatig implementeren en borgen	92
9. Overtuigende waarde proposities	102
10. Nieuwe klanten werven	108
11. Verkopen op basis van toegevoegde waarde	115
12. Creatief en professioneel verkopen	127
13. Onderhandelen en samen waarde creëren	151
14. Competenties van commerciële medewerkers	163
15. Zicht op cijfers	170
16. Netwerken, bewust kiezen van relaties	181
17. Werken als business partner	187
18. Delen van risico's en winsten op projectbasis	193
19. Innovatieve oplossingen uit de zakelijke praktijk	202
20. Conclusies en aanbevelingen	219

Afkortingen	224
Literatuur	226
Begrippen	227

1. Inleiding

Veranderende marktomstandigheden, nieuwe manieren van samenwerken, ketenintegratie, technologische innovaties en verschuivingen naar web georiënteerde business vragen onze aandacht. Toch willen we een eigen richting uitzetten, stevig aan het roer blijven en geen speelbal worden van turbulente veranderingen in onze omgeving. Hoe werkt dat in de praktijk van alledag?

Adverteren, agressief verkopen, hard onderhandelen en moeizaam implementeren is de prijs, die we betalen voor een verkeerde aanpak of voor een product of service met onvoldoende toegevoegde waarde. Het wordt steeds moeilijker om ons duurzaam te onderscheiden met producten en processen. Deze zijn relatief makkelijk te kopiëren en verbeteren door concurrenten. Continue innoveren is een must. In de praktijk blijkt innoveren echter niet altijd makkelijk en vanzelfsprekend te zijn. Er zal aan het kennisniveau, manier van leidinggeven en de attitude gesleuteld moeten worden, voordat we onze positie hiermee effectief en duurzaam kunnen verbeteren. Gelukkig zijn er prima hulpmiddelen om innovatie te stimuleren en hebben we veel innovatiekracht in huis. Het

onvolledig gebruik van deze innovatiekracht is een van de grootste verspillingen in onze organisaties.

Hoe kunnen we optimaal gebruik maken van kennis, creatieve vermogen en inzichten van medewerkers, klanten en partners? Wat vraagt dit van leidinggevenden? Welke gereedschappen kunnen hierbij helpen en hoe zetten we deze effectief in?

Het is niet moeilijk om complexe oplossingen te vinden voor allerlei uitdagingen. Het is de kunst om simpele oplossingen te bedenken, die werken. We willen de prestaties van onze organisaties verbeteren en streven naar meetbare resultaten. We willen het aantal, door het management, geïnitieerde projectmatige interventies tot een minimum te beperken, maar hoe? Hoe verbeteren we de acceptatiegraad van veranderingen?

Cultuurveranderingen hebben tijd nodig, we kunnen met organisaties niet springen. We willen ons richten op oplossingen waarmee we ons kunnen onderscheiden en waar we onze klanten mee van dienst kunnen zijn. Hoe maken we de juiste keuzes?

Creativiteit speelt een grote rol bij innovatie. Een creatief team vindt eenvoudige en betere oplossingen voor allerlei problemen en voor het benutten van kansen. We hebben de kennis, ervaring en wijsheid van velen nodig om duurzaam succesvol te zijn. Werken in teamverband wordt steeds belangrijker. In samenwerkingsverbanden bestaat echter de kans dat we tot middelmatige beslissingen en oplossingen komen, omdat we teveel aansturen op consensus. Hoe kunnen we dit voorkomen?

Slimme bedrijven zoeken brede en diepe vormen van samenwerking binnen het bedrijf, maar ook met partners, klanten en zelfs met concurrenten. Zij doen dit om gezamenlijk waarde te creëren en om te overleven. Hoe kunnen we dit proces versterken?

Er zijn veel interessante ontwikkelingen gaande. We kijken in dit boek onder andere naar de veranderingen in cultuur, markt en technologie. We gaan niet te diep in op allerlei definities en theoretische modellen, we houden het praktisch en geven voorbeelden. Passie, intuïtie, emotie en samenwerken spelen een grote rol.

Het boek is geschreven vanuit de zakelijke praktijk en richt zich op commerciële- en projectmanagers. We willen u laten nadenken over uw zakelijke keuzes en activiteiten en geven suggesties en voorbeelden voor verbeteringen. Ook besteden we aandacht aan commerciële calculaties, de invloed van het

web, het verbeteren en versnellen van beslissingen in online organisaties en het delen van risico's en winsten met de klant. We scheppen een klimaat waarin we continue kunnen innoveren. Dit om ons duurzaam te onderscheiden en succesvol te blijven.

Veel leesplezier

2. Onze omgeving verandert

Wat zijn de relevante veranderingen in de markt en de samenleving? Wat betekent dit voor onze organisatie?

Het is verre van saai in de markt, er zijn volop uitdagingen en kansen. We zien veranderende verwachtingen van onze klanten, nieuwe concurrenten, nieuwe wetgeving, opkomende markten, veranderende economische situatie, flexibilisering, andere samenwerkingsvormen, globalisering, consolidatie van klantengroepen, ketenintegratie en niet te vergeten nieuwe technologie. We willen snel op relevante veranderingen reageren en zo mogelijk anticiperen. We kunnen ook zelf zaken bedenken, waar we de markt mee kunnen verrassen. We innoveren, vernieuwen. Laten we er continue naar streven om te verbeteren, te winnen, de flexibiliteit te vergroten en te simplificeren. Innoveren betekent niet dat u altijd nieuwe dingen moet doen. Het kan zijn dat u bestaande activiteiten op een geheel andere manier gaat doen. Bij een innovatieve aanpak kunnen we denken aan vernieuwingen als elektronisch zakendoen, winsten en risico's delen met partners, gezamenlijk ontwikkelen en fabriceren, nieuwe samenwerkingsvormen, een gezamenlijk magazijn opzetten, het simplificeren en verkorten van de keten, het aanpassingsvermogen opvoeren, uitwisselen van technologische kennis en vaardigheden, mobiel zakendoen, gezamenlijk marktonderzoek en promotie,

uitbesteden en het vervlechten van allerlei interne processen met die van de klant.

Innovatie zien wij als een geïnitieerde, doelbewuste en sprongsgewijze verandering.

De integratie en de afhankelijkheid in de keten is enorm toegenomen. Als er ergens in de keten problemen zijn, behoort de gehele keten hier direct van op de hoogte te worden gebracht. Dit omdat het probleem van een partner al snel het probleem van de hele keten kan worden. Open samenwerking op alle lagen en functies van bedrijven is nodig om beslissingen tijdig te kunnen nemen. Allerelei tussentijdse inspecties zijn in de loop der jaren verdwenen, procesbeheersing en certificering (onder andere ISO 9000) heeft veel meer aandacht gekregen. Partners dienen transparant te handelen en moeten blind op elkaar kunnen vertrouwen. Inkooporganisaties worden machtiger en professioneler. Bedrijven met verborgen agenda's zullen vervangen worden door bedrijven die innoveren, een open cultuur hebben en die de noodzakelijke veranderingen omarmen. Het wordt steeds belangrijker om op een hechtere manier met andere bedrijven samen te werken en een gedifferentieerde positie te verwerven en te behouden.

Bij veel organisaties ontwikkelt zich, in rap tempo, een nieuwe manier van samenwerken. Er dienen zich allerlei initiatieven aan. De medewerker wordt centraal gesteld en krijgt, binnen bepaalde grenzen, ruimte en vrijheid. Hij mag bepalen waar hij werkt, hoe hij werkt, waarmee hij werkt, wanneer hij werkt en met wie hij werkt. Als afgeleide van het centraal stellen en

motiveren van medewerkers hopen we tevreden klanten te krijgen. We mogen dus best eens nadenken of klanten wel altijd op de eerste plaats moeten komen. Er is veel aandacht voor slimmer, efficiënter en effectiever werken. Dit wordt ondersteunt door toepassing van nieuwe technologieën, plattere organisatiestructuren, een andere manier van leidinggeven en door beter gebruik te maken van de talenten van de medewerkers. Geen enkele organisatie kan zich veroorloven om niet naar deze ontwikkelingen te kijken. Laten we echter niet met alle winden meewaaien, niet alles is relevant voor onze organisatie, het maken van de juiste keuzes is van essentieel belang. Voor het maken van deze keuzes is kennis, ervaring en begrip nodig. De nieuwe technologische mogelijkheden en de ontwikkeling naar een kenniseconomie hebben zeker gevolgen voor hoe we kunnen werken. Het is de bedoeling om ons werk beter, efficiënter en flexibeler in te richten. Tijd en plaats zijn daarbij van ondergeschikt belang. Voorwaarden voor succes zijn, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid door alle leden van het team. Er vindt een verschuiving plaats van top down hiërarchische organisaties naar een gedistribueerde samenwerkende omgeving. Deze nieuwe manier van samenwerking is echter geen technologisch maar hoofdzakelijk een cultureel gebeuren. De technologie is niet drijvend maar instrumenteel. Een verbeterde vorm van samenwerking werpt zeker zijn vruchten af. Om deze veranderingen mogelijk te maken, stellen bedrijven hun gegevens voor meer mensen in de organisatie beschikbaar en evolueert de bedrijfscultuur naar een cultuur van samenwerking en vertrouwen.

Er zijn allerlei nieuwe organisatievormen en technologische toepassingen. We willen niet beweren dat alles maar klakkeloos gevolgd en geïmplementeerd moet worden. We willen u wel stimuleren om de ontwikkelingen te volgen en te beoordelen. Veel nieuwe organisatievormen hebben raakvlakken met communicatie. We zien steeds meer zogenaamde peer to peer communicatie over afdelingen en bedrijven heen. In het algemeen is dit goed nieuws

voor de reactiesnelheid van uw business, de kwaliteit van beslissingen en de productiviteit. Er is ook een trend naar minder hiërarchie, plattere organisaties, flexibiliteit, bottom up werken, simplificaties, open standaarden en een beter gebruik van technologische mogelijkheden. Gebruikersparticipatie speelt een grote rol. Denk hierbij aan zaken als Wikipedia, Youtube, sociale media, blogs en microblogs (Twitter). Er is veel data en informatie voorhanden. De waarde zit echter niet in de informatie zelf maar hoe wij hiermee omgaan.

Het nieuwe web is interactief. De content van het web is in feite een permanent zichzelf verrijkende bibliotheek van oorspronkelijk geplaatste informatie, meta-informatie zoals verwijzingen en dynamische gebruiks- en verwerkingsinformatie (wat is populair, veel bekeken, hoog gewaardeerd). Verwerken en analyseren van informatie vindt in het nieuwe web tijdperk plaats binnen sociale netwerken en verandert zo van een solistisch in een creatief samenwerkingsproces. Samenwerken is ook het sleutelwoord bij het creëren van nieuwe content. In wiki's draait het om het gezamenlijk creëren, becommentariëren en verbeteren van nieuwe informatie en kennis. Met Wikipedia als grootste voorbeeld, maar ook bij alle andere wiki varianten. Het vervaardigen van nieuwe content door het mengen en verrijken van bestaande content wordt in het nieuwe web tijdperk steeds eenvoudiger. De eenvoud van het publiceren enerzijds en de massaliteit van het informatieaanbod anderzijds laat het publicatieproces in de web omgeving van karakter veranderen. Het gaat niet zozeer meer om de vraag hoe te publiceren, maar om de vraag hoe gevonden te worden. Omdat samenwerken betekent dat mensen met elkaar in contact treden en informatie uitwisselen, spelen beveiliging en identiteit een wezenlijke rol. De beheers aspecten en privacy verdienen extra aandacht. Met het gebruik van technische mogelijkheden neemt ook kans op diefstal van gegevens, afpersing en platleggen van uw elektronische activiteiten toe. De gevaren zijn lang onderschat en dienen op korte termijn krachtig aangepakt te worden.

Voor commerciële organisaties biedt de nieuwe technologie enorm veel mogelijkheden. We kunnen nu op een snellere en betere manier met onze partners communiceren. Ook kunnen we beter luisteren naar de markt zonder dat de markt of klant hier weet van hoeft te hebben. We denken hierbij aan het vinden van leads op linkedIn, het bekijken van het verleden van potentiële klanten en partners, het volgen van mensen op twitter, het lezen van blogs. Verderop zullen we zien dat we onze klanten en partners ook makkelijk online kunnen betrekken bij het nemen van allerlei beslissingen. De beperkingen van tijd en plaats zijn voor een groot deel opgeheven. Er zijn steeds meer gereedschappen om op afstand te werken en de groei van mobiele en video applicaties is zondermeer stormachtig te noemen. Met deze hulpmiddelen is het niet meer nodig om voor elke afspraak de deur uit te gaan. Vooral voor verkopers die internationaal werken zijn dit fantastische hulpmiddelen. Ook CRM (Customer Relationship Management) software wordt steeds krachtiger. We kunnen, door gebruik te maken van onder andere CDM (Collaborative Decision Management), snellere en betere beslissingen nemen in onze wereldomspannende online organisaties. Verkopen is echter ook mensenwerk en het blijft daarom nodig om de klanten, partners en collega's regelmatig te ontmoeten. Dit geldt zeker voor nieuwe relaties. In veel culturen worden zaken tijdens lunches en diners gedaan. We kunnen dus niet voor honderd procent op onze mooie technologische hulpmiddelen afgaan. Directe menselijke interactie is en blijft erg belangrijk in zaken.

In de wereld van de sociale media draait het om het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Klanten gaan eerder met u in zee als er sprake is van een persoonlijke binding. Dit vraagt om wat openheid, maar teveel privé informatie kan een averechts effect hebben. Enige voorzichtigheid is hier op zijn

plaats, u kunt niet alle informatie delen met al uw zakelijke contacten. Meestal is er een gedrags/cultuurverandering nodig alvorens u nieuwe hulpmiddelen effectief in kunt zetten. In de praktijk blijkt, dat men een cultuurverandering niet even op een heidag kan invoeren. Het vergt tijd, inlevingsvermogen, vernuft en energie. Het is dan ook realistischer om te kijken welk gedrag we verwachten en hierop gericht te sturen. Als u beslist om de mogelijkheden van het web optimaal te gaan gebruiken is het zaak om op kleine schaal te starten, maar het is wel belangrijk dat u dit zo spoedig mogelijk doet. Bedenk dat veranderen vooral over cultuur gaat, leg dus niet teveel nadruk op de techniek. De nieuwe vormen van samenwerken vragen om een andere stijl van leidinggeven. Samenwerken gaat vooral over vertrouwen, attitude en motivatie. Niemand vraagt zich nog af hoe samenwerkingsprogramma's precies werken, omdat samenwerking over mensen gaat en niet over gereedschappen.

3. Omgaan met veranderingen

We leven in een zeer interessante, dynamische wereld. De veranderingen dringen in hoog tempo onze organisatie en keten binnen. Het is goed om binnen de muren van onze onderneming orde op zaken te stellen. Ons bestaansrecht ligt echter buiten de organisatie. Om succesvol te blijven, zullen we onze blik dus vooral naar buiten moeten richten. Samenwerken en ondernemen over de grenzen van afdelingen en organisaties heen wordt steeds belangrijker om duurzaam succesvol te zijn. In tijden van enorme veranderingen en onzekerheden is het goed om houvast te creëren voor onze medewerkers, partners en klanten. Organisaties behoren niet met alle winden mee te waaien, maar een eigen richting uit te zetten en prioriteiten te stellen. Een inspirerende visie, gedeelde passie en het gezamenlijk nastreven van een uitdagend, positief doel kan hier aan bijdragen.

In een tijd waarin differentiatie door producten en processen steeds moeilijker wordt kan commerciële innovatie de doorslag geven. Om effectief te innoveren hebben we het creatieve vermogen van onze medewerkers, klanten en partners nodig. Inkoop en verkooporganisaties staan niet meer tegenover, maar naast elkaar. De komende jaren wordt er van business en services managers visie en deskundigheid verwacht op het gebied van innovatie, samenwerking en het managen van veranderingen. Voor de klant ziet er dit anders uit dan voor de leverancier. Het is moeilijk om door de lens van de klant te kijken. Als de gedachten van de leverancier bij het leveren van

toegevoegde waarde is, denkt zijn klant misschien aan de risico's van de veranderingen, die de aankoop van de oplossing met zich meebrengt. Soms zijn we zo met ons zelf aan de haal gegaan, dat we de gevoelens en de gedachten van de ander over het hoofd zien. De vraag van klanten en de dreiging van innovaties van concurrenten, zijn een sterke stimulans tot innovatie.

Met een open innovatiemodel betrekken ondernemingen hun medewerkers, klanten en partners bij hun innovaties. Bij een dergelijke aanpak moeten we niet naïef zijn, er zijn altijd organisaties die weinig of niets inbrengen, maar wel mee willen liften. We hebben de collectieve ervaring, creativiteit en wijsheid van velen nodig om succesvol te zijn en te blijven. Verkopers, die in direct contact met klanten staan, hebben een enorme hoeveelheid belangrijke kennis. Helaas wordt dit niet altijd met de collega's in marketing en research gedeeld. De web technologie kan een belangrijkste bijdrage leveren om de collectieve intelligentie en ervaring aan te boren en ter beschikking te stellen aan alle geïnteresseerden. Gelukkig is bij veel organisaties een duidelijke cultuurverandering te constateren. Zo zien we, dat de samenwerking over afdelingen en organisaties heen sterk verbetert. Laten we geloven in waar we als organisatie voor staan en dit uitdragen. Mensen kopen van mensen en kopen voornamelijk omdat ze geloven in waar wij in geloven. Ze delen onze passie en willen weten waarom we iets doen en niet slechts wat we doen en hoe we het doen. Ze kopen geen features, het gaat veel dieper. Een gedeelde passie is veel sterker dan het bezit van het beste product.

We proberen nieuwe wegen te vinden om ons te onderscheiden en om de business van de klant positief te beïnvloeden. In een

dynamische omgeving zijn er continue aanpassingen en initiatieven nodig. De meeste veranderingen vinden spontaan plaats. Een aantal veranderingen worden bewust en projectmatig gepland. Veel van de geplande veranderingen mislukken. Het is dus zaak om spontane aanpassingen te stimuleren en te onderzoeken waarom er zoveel geplande veranderingen onvoldoende vruchten afwerpen. Sommige theoretici bedenken de fraaiste, maar complexe oplossingen voor allerlei uitdagingen. Bijna iedereen kan complexe oplossingen bedenken. Het is de kunst om simpele oplossingen te bedenken, die werken. Vaak moeten we hiervoor achter het probleem kijken, wat afstand nemen en niet aan symptoombestrijding doen. Bij innovaties, die een grote gedrags- of cultuurverandering vereisen kunnen vraagtekens gezet worden. Als we een simpele oplossing vinden voor een bestaand probleem zullen er weinig gedrags- en cultuurveranderingen nodig zijn. Met de acceptatie van dit soort oplossingen zit het meestal wel goed. Het is ons streven om organisaties op een hoog kennisniveau te brengen en aan te sturen op een positieve houding. Zodoende kan de organisatie continue anticiperen en reageren op uitdagingen en kansen. In onze turbulente omgeving ontkomen we helaas niet geheel aan door het management geïnitieerde veranderingen.

We willen de prestaties van organisaties verbeteren en onze concurrenten voorbij streven. Hiervoor hebben we de medewerking en creativiteit van alle teamleden nodig. Bij sommige medewerkers nemen stabiliteit, regelmaat en orde een hoge positie in. Om de organisatie in beweging te krijgen en te houden, zullen we er voor moeten zorgen, dat iedereen zich bewust is van de urgentie en noodzaak van de veranderingen. Ook hebben we een inspirerende visie nodig. Voordat we aan interventies mogen denken, bepalen we waar we willen uitkomen en waar we nu staan. We kijken naar de organisatie door een bepaalde bril en zien wat we kunnen en

willen zien: de structuur, cultuur, manier van leidinggeven, de processen, flexibiliteit, effectiviteit, efficiency, manier van samenwerken en beslissen, centralisatie/decentralisatie, ondernemerschap, strategievorming, innovatievermogen, kwaliteit, slagvaardigheid et cetera. Er is een groot verschil van aanpak van harde, technische problemen en de meer zachte factoren zoals de manier van leidinggeven, ondernemerschap, succesvol inzetten van creativiteit en samenwerken.

Concrete knelpunten kunnen we op een structurele manier aanpakken. Dit kan als volgt verlopen:

- inventariseren van problemen,
- keuze van het aan te pakken knelpunt,
- verzamelen van data,
- converteren van deze data naar betekenisvolle informatie,
- oorzaken opsporen,
- toetsingscriteria voor de oplossing bepalen,
- in een creatief proces oplossingen genereren,
- oplossing kiezen,
- analyseren van de consequenties,
- invoeren en borgen van de verbeteringen,
- preventief aanpakken van de risico's,
- een eventueel volgend probleem of oorzaak aanpakken.

Bij bedrijven zijn klanten en partners bij de dienstverlening betrokken en is het proces minder gestandaardiseerd dan bij de totstandkoming van een product. De klanten en partners nemen deel aan het proces, dit zorgt voor extra complexiteit. De kwaliteit van de interactie bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de dienst. Kwaliteitsinspectie voorafgaand aan de levering van

een dienst is moeilijk, vaak zelfs onmogelijk. Als men fouten detecteert is het al te laat, de klant of partner hebben er al last van gehad. Nu de samenwerking in de keten ook nog eens hechter en complexer wordt neemt de kans op fouten toe. Vandaar dat preventieve kwaliteitsbeheersing zo belangrijk is. Het scheppen van de juiste mentaliteit verdient dan ook veel aandacht. Zeker bij dienstverlening geldt dat fouten voorkomen beter is dan fouten verhelpen. Door betere sociale vaardigheden, betrokkenheid, kennis en creativiteit kunnen we ons onderscheiden van onze concurrenten. De startvraag van onze verbetertrajecten is: 'wat doen we goed en niet goed in de ogen van de klant.' We proberen het kwaliteitsdenken te verbeteren: 'wat vandaag goed gaat, gaan we morgen nog beter doen.' Er mag geen mentaliteit ontstaan van 'we hoeven niet te veranderen want niemand klaagt' of 'het zal mijn tijd wel duren'.

Sedert de geplande veranderaanpak van Kurt Lewin (unfreeze, move and freeze) is er veel veranderd. Tegenwoordig ligt de nadruk op veranderen van gedrag én organisatieontwerp én organisatieontwikkeling én op de verandercapaciteit. De aanpak is meer holistisch van aard en meer gericht op in beweging blijven. De expertmethode is uit de mode geraakt. De aanpak die men tegenwoordig het meeste ziet is de coach/consultant methode. Er wordt nauw samengewerkt met alle betrokkenen. De aandacht wordt verdeeld over de inhoud (wat), gedrag (wie), organisatorische context (waar) en de beïnvloeding (hoe, kiezen van interventies). Bij veranderingen wordt, in Nederland, veel met de kleurenmethode van De Caluwé gewerkt (zie literatuurlijst *handboek Verandermanagement*). De Caluwé omschrijft vijf manieren van denken over veranderen.

- Geeldruk: belangen bij elkaar brengen. Win-Win. Het geeldruk denken veronderstelt dat mensen veranderen als je rekening houdt met hun belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden. Deze aanpak wordt veel toegepast als men complexe doelen nastreeft, waarbij meerdere personen of groepen betrokken zijn. Aspecten: draagvlak, win-win, consensus, afspraken, afstemming, doelconvergentie,
- Rooddruk: belonen en straffen. HRM instrumenten goed inzetten. Mensen veranderen als je ze beloont of straft, op de juiste manier prikkelt. Aspecten: sfeer, samenwerken, trots, binding, wij-gevoel, talentontwikkeling,
- Groendruk: bewust maken van de nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen. Mensen motiveren om te leren. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren. Aspecten: leren, experimenteren, ontwikkeling van de organisatie, aanpassen, reflectie, feedbackloops,
- Blauwdruk: Eerst denken en dan doen. Een stappenplan maken van A naar B. Mensen of dingen veranderen als je van tevoren een resultaat specificiert en de weg ernaar toe beheerst. Aspecten: sturing, output, planmatigheid, efficiency, duidelijkheid, doelmatigheid,
- Witdruk: De natuurlijke weg bewandelen. Waar energie is veranderen dingen. Complexiteit wordt gezien als verrijkend. Het gaat er meer om, om veranderingen mogelijk te maken (blokkades wegnemen), te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen. Zingeving is sturend. Aspecten: zingeving, zelfsturing, verbinding, flexibiliteit, aanpassend vermogen, ondernemerschap.