

*Jan Bultsma – Leo van de Voort*

# **Strategie zoekt *flow!***

~ de dynamiek van een ongemakkelijke relatie ~

*‘De Zorggroep Almere is een bedrijf met veel ambitie, en een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is dan zinvol geregeld stil te staan bij de vraag ‘Klopt het nog wel wat we aan het doen zijn?’, maar ook bij de vraag ‘Hoe doen we dat nou met z’n allen?’. Die reflectie heeft ons veel gebracht’.*

**Jos Stienen**

Voorzitter RvB Zorggroep Almere, en bestuurslid  
Actiz – branche-organisatie voor zorgondernemers

*‘Dit boek biedt geen snelweg naar succes. Korte routes zijn namelijk altijd te gemakkelijk. De weg naar duurzaam succes kan alleen bewandeld worden, zo schrijven Leo en Jan, door ongemakkelijke waarheden onder ogen te zien, tijd en aandacht te nemen voor reflectie, ruimte te laten voor een meevoudige werkelijkheid en hard en zacht aan elkaar te verbinden. Pas dan kan het energieverkwistende ‘gedoe’ in bedrijven worden omgebogen tot het op een verantwoorde, integere en gepassioneerde wijze het beste halen uit jezelf, je team en de organisatie. Aanbevolen voor wie verder wil kijken dan de hectiek van het moment en de waan van de dag.’*

**Twan van de Kerkhof**

Oprichter European Leadership Platform (ELP)  
en auteur van De reis van de leider.

*‘Cijfers zijn één kant van het verhaal, de werkelijkheid erachter de andere kant. Het is zinvol regelmatig stil te staan bij de verbinding van die twee werelden. Het begrijpen van de verschillen en daar gewetensvol naar handelen voorkomt een hoop gedoe’.*

**Björn Simmelink**

Financieel directeur eFocus  
(internetbureau voor online effect)

Over *Doorzien van dynamiek* (2012, van Jan Bultsma):

*‘Het is prettig geschreven en herkenbaar (...) Ik ken beslist mensen die ik het lezen aan zou raden en gun elke bestuurder en manager het doorkijkje in dynamiek dat in dit boek geboden wordt’.*

**Peter Levenkamp**

Adviseur Stelselherziening Jeugd, Ministerie VWS

Over *Nooit meer strategiepijn* (2011, van Leo van de Voort):

*‘Op heldere wijze wordt uit de doeken gedaan op welke manier de assets van een organisatie optimaal, blijvend, kunnen worden uitgenut. Een aanrader en ‘must have’ voor iedere bestuurder en manager’.*

**Koos Kramer**

Ex-lid RvB en CFO CSM

# COLOFON

ISBN

Paperback: 978-94-92004-14-7

E-boek (Epub): 978-94-92004-15-4

NUR: 780

Omslagontwerp: Petra van der Lem / Catchydesign, Zoetermeer  
Vormgeving: APR Media Groep, Amersfoort



Foto auteurs: Hein Athmer, Leidschendam

Dit is een uitgave van Warden Press / Wardy Poelstra, Amsterdam

## Warden Press

© Copyright 2014 Jan Bultsma & Leo van de Voort



*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*



# VOORWOORD

Eenvoudige oplossingen voor organisatievraagstukken bestaan in deze complexe wereld niet. Organiseren vraagt om een veelzijdige kijk op realiteit. En dat begint met het begrijpen van de mens in de organisatie om van daaruit te zoeken naar de verbinding tussen mens en organisatie. Die verbinding vindt plaats door de onderlinge afstemming van waarden, structuur en missie. Een geslaagde afstemming leidt tot grotere betrokkenheid van de mensen bij de organisatie, plezieriger en meer onbevangen werken en houdbaar betere resultaten. En dat is de opgave waar succesvol leiderschap voor staat. Of, zoals mijn ‘mantra’ luidt: ‘Connecting purpose, people & performance’.

Een geslaagde afstemming en verbinding is nog niet zo eenvoudig, zoals de auteurs van dit boek beschrijven. Er is, zoals zij het typeren, veel ‘gedoe’ in organisaties. En dat gedoe gaat ten koste van positieve energie. Energie is de bron van dit boek. Leiderschap voedt de energie, inspiratie wekt de energie op en zo ontstaat dynamiek. Leiderschap, energie, inspiratie en dynamiek werken constant op elkaar in.

Noodzakelijk voor succesvol leiderschap is *reflectie*: het gewetensvol monitoren van gedrag. Het eigen gedrag en het gedrag van anderen. Dit leidt tot een gedegen inzicht in organisatieprocessen en het begrijpen van dynamiek. Deze reflectie op ‘actieve’ componenten van dynamiek – mensen, belangen en inhoud – en de ‘passieve’ componenten – veiligheid, kernwaarden en ambitie – geeft het boek een lading die uitstijgt boven veel verkochte managementboeken ‘met receptuur’. Er is geen eenvoudig antwoord. Het gaat vaak om een ongemakkelijke waarheid. Dat prikkelt, maar pas dan als je het niet uit de weg gaat.

Dit boek heeft een unieke kwaliteit. Het weet de verbinding te leggen tussen de organisatiedynamiek en het belang van economische waardecreatie. Het koppelt op overtuigende wijze kwantitatief aan kwalitatief, *corporate finance* aan gedrag, ‘*heart and soul*’ aan kasstromen en ambitie aan betrokkenheid. Geen geringe verdienste.

Strategie zoekt *flow!*; de dynamiek van een ongemakkelijke relatie is geen gemakkelijk boek. En dat zie ik als een aanbeveling.

Amsterdam, 21 oktober 2014

**Dorothee van Vredenburg**

Lid Management Board NN Groep

# INHOUDSOPGAVE

<b>Colofon</b> .....	<b>4</b>
<b>Voorwoord</b> .....	<b>6</b>
<b>Introductie</b> .....	<b>13</b>
<b>Leidraad: Een ongemakkelijke waarheid in een gemakkelijk schema</b> .....	<b>16</b>
<b>1. Inleiding – een ongemakkelijke waarheid</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1. Thema 1: verbeelding</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2. Thema 2: inspiratie</b> .....	<b>26</b>
<b>1.3. Thema 3: rationele werkelijkheid</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4. Thema 4: inzicht in dynamiek</b> .....	<b>30</b>
<b>1.5. Thema 5: moreel kapitaal</b> .....	<b>33</b>
<b>1.6. Strategie op drift</b> .....	<b>36</b>
<b>1.7. Daarom</b> .....	<b>39</b>
<b>2. Strategie als ‘dwingende inspiratie’</b> .....	<b>43</b>
<b>2.1. Leve het reductionisme!</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2. Het compromitteren van de inspiratie</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3. Distinctieve processen</b> .....	<b>52</b>
<b>2.3.1. Breek los uit het ‘structureel conflict’</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3.2. Het creëren van ‘structurele spanning’</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.3. Verbinding</b> .....	<b>59</b>
<b>2.4. Een strategisch-financiële benadering van ‘de lat’</b> .....	<b>59</b>
<b>2.4.1. ‘Stretch’!</b> .....	<b>59</b>
<b>2.4.2. ‘Capital base’</b> .....	<b>65</b>
<b>2.5. ‘Ticket-to-paradise’</b> .....	<b>68</b>
<b>2.6. ‘Gameswitch’ – de energie van verrassing</b> .....	<b>70</b>
<b>2.6.1. Doorveranderen</b> .....	<b>74</b>
<b>2.7. Daarom</b> .....	<b>75</b>
<b>3. Zicht op energie</b> .....	<b>79</b>
<b>3.1. De meervoudige werkelijkheid</b> .....	<b>79</b>



3.2.	Dynamiek in 3D .....	81
3.2.1.	3D in kaart gebracht.....	82
3.2.2.	Perspectief van betrokkenen .....	83
3.2.3.	Matrix maakt verschillen in dynamiek zichtbaar .....	84
3.3.	Doorzien van wisselwerking .....	85
3.4.	Pas op voor de ‘dominant logic’ van een organisatie .....	86
3.5.	Synchronisatie .....	89
3.6.	Reflectief management.....	93
3.6.1.	Blikvernuwing .....	95
3.6.2.	Mixen van paradigma’s verraderlijk .....	96
3.7.	Daarom .....	97
4.	Werken met energie: de uitdaging.....	99
4.1.	De actieve en passieve kant van dynamiek.....	101
4.2.	De achterkant van dynamiek.....	102
4.2.1.	Fair play.....	103
4.2.2.	Waarden .....	104
4.3.	De bron.....	106
4.4.	Crisis en vernieuwing.....	111
4.5.	Daarom.....	113
5.	Leiderschap - humanistisch-economisch rentmeesterschap.....	117
5.1.	Bezielend leiderschap en kenmerken .....	117
5.2.	Drie bouwstenen van bezielend leiderschap.....	119
5.2.1.	Authenticiteit .....	119
5.2.2.	Integriteit .....	122
5.2.3.	Moed.....	125
5.3.	Assessment .....	126
5.4.	Daarom.....	127
6.	Ten slotte .....	129
6.1.	‘Flow niet organiseren maar toelaten’ .....	129
6.1.1.	Een kwantitatieve insteek .....	129
6.1.2.	Levert de inspiratie nog wel energie? .....	130

<b>6.1.3.</b>	Begrijpen en benutten we de aanwezige dynamiek nog wel .....	<b>131</b>
<b>6.1.4.</b>	Wat doet bezielend leiderschap voor de energie?.....	<b>132</b>
<b>6.2.</b>	Nogmaals de ongemakkelijke waarheid .....	<b>132</b>
<b>Bijlage 1.</b>	Casus ‘HALT’: 3D IN DE PRAKTIJK.....	<b>137</b>
<b>1.</b>	Situatieschets .....	<b>137</b>
<b>2.</b>	Organiseren van interactie .....	<b>139</b>
<b>3.</b>	Gewijzigde aanpak .....	<b>140</b>
<b>4.</b>	Commentaar .....	<b>141</b>
<b>Bijlage 2.</b>	VEL: leiderschap, performance, energie.....	<b>145</b>
	<b>Erkentelijkheid</b> .....	<b>159</b>
	<b>Eindnoten</b> .....	<b>160</b>
	<b>Leeslijst</b> .....	<b>161</b>
	<b>Over de auteurs</b> .....	<b>162</b>



## I

‘Het oog ziet alleen wat de geest bereid is te begrijpen.’

**Henri Bergson**

## II

‘Indien al de weg, die, naar ik aantoonde, daarheen leidt, zeer bezwaarlijk lijkt te zijn, hij kan nochtans worden gevonden. En voorzeker, wel moet het moeilijk zijn, wat men zo zelden aantreft. Want indien de redding voor het grijpen lag en zonder grote inspanning te bereiken was, hoe was het dan wel mogelijk dat zij door bijkans iedereen voorbij wordt gezien. *Sed omnia praeclara tam difficilia, quam rara sunt* – Maar al het voortreffelijke is even moeilijk als zeldzaam.’

**Baruch Spinoza, Ethica**

## III

‘It is probably inherent to every discipline to seek to legitimize itself, and what better way to legitimize something than with a word like ‘innovation’. I think these times call for deeper insight in or a reinterpretation of what exists, not so much another innovation’.

**Robert Zandvliet**

(over hedendaagse schilderkunst, maar evengoed kan het gaan over management (consultancy) en leiderschap)

## IV

‘where intention goes, energy flows,  
where energy flows, life grows’

**Tony Robbins**

## INTRODUCTIE

Kern van dit boekje is:

menig organisatie gaat erg onhandig om met *energie*. Enerzijds door een heel reservoir aan beschikbare energie onbenut te laten en anderzijds door de wel aangewende energie ook nog eens te verkwisten.

De ongemakkelijke waarheid hierbij is:

'*flow*' wordt niet in de laatste plaats gehinderd door het eigen onvermogen van het management. Hierdoor ontstaat er veel improductief '*gedoe*', blijft potentieel onvoldoende ontwikkeld of het blijft onontdekt, en rendeert de organisatie uiteindelijk ruim en langdurig onder de maat.

Ongeveer gelijktijdig verschenen onze beider boeken – in 2012 *Dynamiek doorzien; en drie redenen waarom dat lastig is* (Jan) en, iets eerder in 2011 *Nooit meer strategiepijn; een handreiking naar houdbare waarde(n)creatie* (Leo). Ook in die tijd leerden wij elkaar kennen. Eerst wat ongemakkelijk in een gesprek over 'Rijnlands (Jan) versus Angelsaksisch (Leo) organiseren', later steeds beter en stimulerender in gesprekken over zaken die ons beiden na aan het hart lagen en liggen: organiseren, energie en dynamiek, strategie, ambitie en rendement, en hoe deze begrippen op elkaar inwerken, elkaar kunnen dwarsbomen, maar vooral ook hoe ze het beste in mens, organisatie en maatschappij naar boven kunnen en zouden moeten halen.

Inmiddels zijn we collega's in '*organisatiewerkplaats De Stroomversnelling*', waarin we, met meerdere adviseurs, werken aan vraagstukken waarbij organiseren, ontwikkelen en positioneren iteratief op elkaar inwerken, waarin dynamiek en rendement elkaar positief insluiten, en de benutting van energie en andere 'assets' tot grote hoogte wordt gedreven vanuit een idee van humanistisch-economisch rentmeesterschap.

Er blijkt een grote behoefte aan.

Steeds meer opdrachtgevers en ander management ontdekken dat het waarlijk nog niet zo eenvoudig is een onderscheidende, houdbare en waardecreërende weg voorwaarts te ontwikkelen, en dat het, indien al gevonden, nogal lastig is de weerbarstige praktijk in de gewenste richting om te buigen, te organiseren. Energieverlies en waardevernietiging lig-

gen op de loer, en zijn eerder regel dan uitzondering. In onze organisatiepraktijk komt dat vaak pregnant naar voren. En hoe dat klemt en schrijnt. Dit veroorzaakt ‘*pijn*’. Het is de pijn van een ‘ongemakkelijke waarheid’ (de durf de oorzaken van deze pijn ten diepste te onderkennen en te onderzoeken), *en* de pijn van het onontgonnen potentieel – bijvoorbeeld kwaliteitsverlies in de publieke sector, of het niet realiseren van aandeelhouderswaarde (in de goede zin van het begrip) in de private sector. Energieverlies en waardevernietiging – het doorgronden en oplossen daarvan drijft ons, elk voor zich, in ons beider samenwerking en in *De Stroomversnelling*.

Voorop gesteld, dit boek gaat ten diepste over energiek organiseren van maatschappelijke en economische waardecreatie – in zowel de publieke als de private sector. Sterker (of erger?!) nog, het gaat over ‘*excess returns*’ – het continue streven naar bovengemiddelde rendementen, in welke termen dan ook.

Het gaat in dit boek om de noodzaak uit de *bron*: het optimaal benutten van de beschikbare middelen uit ‘*rentmeesterschap*’. Immers, het onvoldoende uitnutten van ‘*assets*’ (talenten en competenties, grondstoffen, processen, energie, octrooien, patenten, concepten, tijd, netwerken, enz.) is eeuwig zonde vanuit het perspectief van ambitieuze realisatie van *potentie*. De lat moet dus hoog liggen, vanuit een *innerlijke* noodzaak, beleving en passie. We moeten het onderste uit de kan met mogelijkheden willen halen. Dat maakt ook dat succes verder weg ligt dan normaal – en dat is maar goed ook, want gemakkelijk succes kan de aandacht afleiden, maakt minder scherp. Het pad, de reis van ‘good to great’ leidt langs ‘permanent mislukken’...maar telkens op een hoger plan. Dat dan weer wel.

Ons streven is de verbinding die wij hebben gevonden en nog steeds aan het ontdekken zijn te verwoorden in praktische reflecties op de meervoudige werkelijkheid die organiseren zo boeiend maakt. In drie paradigma’s (inhoud, politiek, relaties), in de werking van de actieve en passieve kant van dynamiek (veiligheid, uitdaging, kernwaarden), en in de beschrijving van het ‘structurele conflict’ waarin vele organisaties zichzelf gevangen houden. Daarbij laten we zien hoe energieverlies en waardevernietiging kunnen worden omgezet in ‘structurele spanning’, waarbij ambitieuze

doelrealisatie binnen handbereik komt. Diverse casus beschrijvingen zullen deze verkenning en leidraad illustreren.

'*Bien étonnés de se trouver ensemble*', kunnen we zeggen over onze samenwerking.

Dat geldt ook voor de in dit boekje beschreven 'pijn', inzicht en uitweg.

Het kan.

Nee, het moet.

Om het beste in ons en u naar boven te halen.

Oktober 2014,  
Zeist/Arnhem,

**Jan Bultsma**  
**Leo van de Voort**

## LEIDRAAD

### EEN ONGEMAKKELIJKE WAARHEID IN EEN GEMAKKELIJK SCHEMA

Maar al te vaak blijkt het in ons vakgebied zeer lastig om de ‘harde’ kant te verbinden met de ‘zachte’ kant, of dat wat ‘boven tafel’ gebeurt inhoud te geven met wat er ‘onder tafel’ blijft. Vaak wordt daar ook betekenisvol bij gekeken.

En nog vaker blijft het daar dan ook bij.

Zo verwonderlijk is dat niet, want het is, vanuit meerdere invalshoeken, ook nog niet zo eenvoudig.

Een voorbeeld. In een omvangrijk adviestraject voor een internationale FMCG-speler werd een nieuwe strategie ontwikkeld. Daartoe was een flinke noodzaak: sterk achterblijvende beurskoers, opkomst nieuwe en onverwachte spelers op diverse deelmarkten, ongerichte en niet-leverende R&D, problematische herfinanciering, enz. enz.

Kortom: existentiële pijn.

Na uitgebreide analyses, interviewrondes, marktonderzoeken en rekenexercities werd duidelijk dat ca. 55% van de bedrijfsonderdelen binnen *dit* concernverband nimmer zou renderen boven de vastgestelde rendementseis. Met de overige 45% kon houdbaar onderscheidend vermogen worden opgebouwd, zeker als de opbrengst van de verkoop van onderdelen kon worden aangewend voor verdere positionering van de renderende onderdelen. Een ongemakkelijke waarheid, met ruimte om nu niet ten volle benutte energie als het ware vrij te spelen, maar ook een betekenisvolle en uitgelezen kans om onderscheidend, zelfs *disruptive* te zijn.

Een kans die maar niet werd gegrepen door de Raad van Bestuur. Dus: nog meer powerpoint presentaties, nog meer spreadsheets... *‘We leggen het nóg een keer uit’*.

Nauwelijks tot geen beweging, als het ware verlamde en verlamme energie. ‘Wat nu’, zei de Raad van Bestuur, ‘als we die eis gemiddeld wat lager stellen? Dan hoeven we maar 25% de deur uit te doen’. ‘En kunnen we niet wat meer op de kleintjes letten?’.

Gevolg: overheadreducties, kostenbesparingen (inkoop, ed.), procesoptimalisatie, ed. Veel onrust, geen structurele verbeteringen, nieuwe winstwaarschuwingen, heel veel energie verloren aan ‘gedoe’. En uiteindelijk werd het bedrijf, vanwege de erg lage beurskoers, van de markt gehaald. Natuurlijk. *Private equity* deed wat de RvB niet kon.

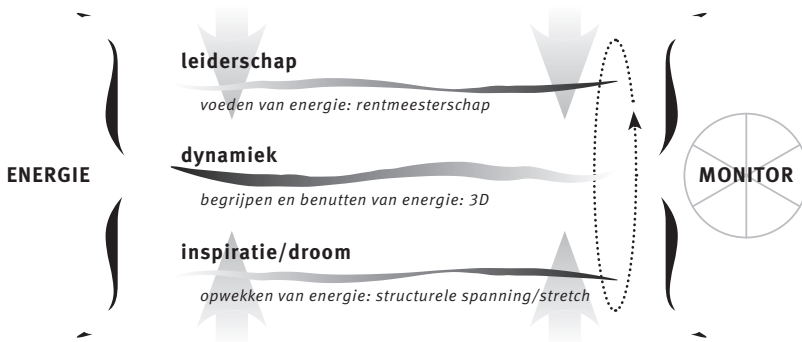


Pas vele jaren later ging er een besef ontstaan dat het niet louter om de analyses en spreadsheets ging, of dat het nóg een keer moest worden uitgelegd. De boodschap van de adviseurs was duidelijk genoeg, en werd best begrepen. Heel andere factoren stonden het daadkrachtig uitvoeren van een spannende weg voorwaarts in de weg.

Daarbij moet worden gedacht aan: gezichtsverlies en onzekerheid ('Ik wil niet met mijn divisie worden verkocht – (uit angst en/of eigenbelang) waar kom ik dan terecht?!'), belangen ('Mijn opties staan onder water'), posities ('Ben ik na dit traject nog in de Raad van Bestuur te handhaven?'), omvang (een vertrek uit voor beleggers belangrijke indices is onvermijdelijk – nog meer druk), ambities ('Ik wil niet bij een volumeproductent, ik wil werken met *brands!*' – bewijsdrang), ongeloof ('Dit traject, de 'oude' strategie, kan nog niet klaar zijn; laten we geduld hebben'), enz. Vroegtijdige erkenning van dit soort factoren en herkenning van energie die hier in het spel is, alsmede de explicitering en duiding ervan had de effectiviteit van het strategietraject grotelijks ten goede kunnen komen. Wat betekenen deze keuzes nu voor relevante belanghebbenden (van Raad van Bestuur tot personeel, van divisiedirecties tot treasurer, van Raad van Commissarissen tot OR, enz.)? Welke krachten werken hier op elkaar in en hoe krijgen we dat op tafel? Kunnen we de amorfe sociale factoren ('zacht', en 'gedoe') grijpbaar maken in meer bedrijfs-economische termen, maar óók: kunnen we de wereld áchter de cijfers, de becijferde voordelen, de schijnbaar onontkoombare conclusies ('hard', en 'economisch gelijk') zichtbaar maken?! Kunnen we logica haken in associaties, en associaties vervloeien met logica? Wat ontstaat er dan, en wat zien we dan? Hoeveel energie spelen we dan vrij?!

Maar zoals al gesteld – het is nog niet zo eenvoudig. Zij die de taal van strategie en corporate finance spreken zijn niet noodzakelijkerwijs en zeer waarschijnlijk niét dezelfde als zij die de taal van verbinding, dynamiek en sociale drijfveren spreken.

Het door ons ontwikkelde schema kan hierbij als leidraad dienen. Het wordt in ieder geval in dit boekje als zodanig gebruikt.



*Een ongemakkelijke waarheid in een gemakkelijk schema*

In onze tekst volgen wij een horizontale en een verticale invalshoek om de werking van energie in organisaties te verhelderen.

In de *horizontale* dimensie wordt aandacht gevraagd voor het 3D karakter van energie zoals het zich manifesteert (daarbij gaat het om: inhoud, belangen en mensen). Verder schetst deze dimensie de noodzaak van synchronisatie. Dit vinden we terug in de hoofdstukken 3 en 4.

De *verticale* dimensie kent twee aspecten. In het eerste aspect gaat het om het activeren van ongebruikt potentieel door middel van 'dwingende inspiratie' – het opwekken van energie door het creëren van structurele spanning en 'stretch' ('de lat hoog leggen'). In het tweede aspect gaat het om de noodzakelijke voeding van energie vanuit de kernwaarden en specifieke kwaliteiten van leiderschap – het ontwikkelen van een houding van (humanistisch-economisch) rentmeesterschap. Dit vinden we terug in de hoofdstukken 1, 2 en 5.

In beide gevallen gaat het om: hoger reiken door dieper te graven.

Op deze wijze kan het een kader zijn om ten minste elkaar te verstaan in (en de inherente ontoereikendheid te beseffen van begrippen als) 'hard' en 'zacht' en in 'onder tafel' en 'boven tafel', en het scheidt de mogelijkheid een gezamenlijke taal te creëren waarin deze factoren energie tot stand brengen, of bestaande energie beter benutten.

Soms kan gelijk hebben flink in de weg staan aan gelijk krijgen: "leuk al die businessmodellen, ... maar zo werkt de praktijk niet." En soms kan gelijk krijgen stevig in de weg staan aan gelijk hebben: "leuk die politieke compromissen... maar daar wordt ons rendement niet beter van."

Als we tenminste gelijk hebben en gelijk krijgen dichterbij elkaar kunnen

krijgen waarbij er meer energie vrijkomt dan dat kost dan is er vanuit dynamisch perspectief veel gewonnen.

Daartoe is het belangrijk, en dat is het *nec plus ultra* in het schema, dat dit alles samenkomt in een zogeheten *monitor* die als het ware ‘meedraait’ als de reflectiemodus achter al het handelen. Deze multifocus is als het ware het ‘spiekbriefje’ voor de betrokkenen bij het begrijpen van dynamiek. Het zal steeds weer blijken dat de zes begrippen, zoals vervat in de monitor, waarin geen volgorde zit op basis van prioriteit, in samenhang een rol spelen in de aanwezige dynamiek.

Dit komt met name in hoofdstuk 6 aan de orde.

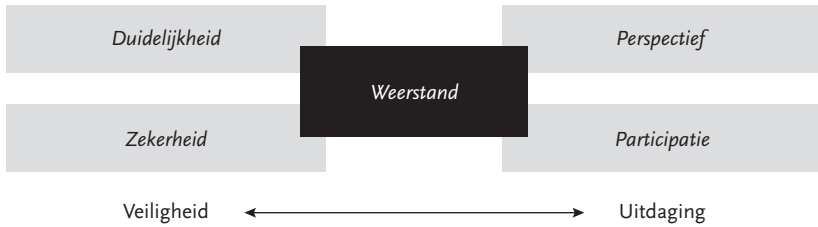


# 1. INLEIDING – EEN ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

**Waarin wordt gezocht naar structurele thema's die maatgevend zijn voor het ontwikkelen van een ambitieuze missie en daarvan afgeleide doelstellingen. En wat daarin misgaat. Daardoor blijft (erg) veel potentieel in ondernemingen en instellingen onbenut. Deze thema's zijn te herleiden tot het (on)vermogen van het management de organisatie te zien als een organisch energiesysteem. Tevens gaan we bij elke thema in op perspectief.**

Organisaties hebben alles te winnen bij het doorgronden en beter benutten van energie. Door niet langer een reservoir aan beschikbare energie ongebruikt te laten liggen, maar ook door het beter benutten van de wel aangewende energie. Dat vraagt om het kunnen 'lezen' van energie, weten wat er werkelijk gebeurt in de organisatie. En waarom. Om van daaruit te kunnen handelen. Daar is menig leidinggevende onhandiger in dan je zou verwachten. Er is veel 'gedoe' – waarvan door het management de oorzaak vaak niet wordt begrepen, en door medewerkers meestal de gevolgen niet. Gedoe is energieverlies die leidt tot een neerwaartse spiraal, daar waar positieve energie toch opwaarts zou moeten stromen naar de realisatie van gestelde doelen en dromen. Bij en door energieverlies wordt uiteindelijk niet de uitdaging maar de haalbaarheid de maat der dingen. En worden berekenen en afrekenen belangrijker dan grenzen verleggen. Gedoe staat diametraal tegenover flow, de staat waarin energie samenvloeit tot een staat van schijnbare moeiteloosheid. *Wie de werking daarvan niet doorziet draagt bij* – ongewild, wellicht, maar toch – *aan ondermaats presteren van de organisatie*. Dat is de ongemakkelijke waarheid die verscholen gaat achter de gebruikelijke verklaringen voor misfortuin. We gaan hem het liefst uit de weg, en als de werkelijkheid niet met de plannen spoort, ... des te erger voor de werkelijkheid?

In dit verkennend hoofdstuk staan we kort stil bij de belangrijkste thema's in het waarde(n)creërend stromen van energie. Elk thema laat zich gelden op energieniveau binnen een organisatie, maar in gezamenlijkheid zijn zij sterk bepalend voor een houdbaar gezonde bedrijfsvoering. In onze praktijk zien wij een vijftal onderwerpen, waarvan de middelste (zie figuur) het scharnierpunt vormt: de werkelijke dynamiek komt niet overeen met de veronderstelde werkelijkheid waarop plannen worden gebaseerd en tot uitvoering gebracht.



### *De weerbarstige praktijk als scharnierpunt*

Deze ongemakkelijke waarheid leidt vaak tot een vlucht naar voren in vage missie statements en weinig uitdagende rendementsdoelen (beide: gebrek aan inspirerende zingeving), maar ook tot krampachtige rationaliteit en verval van moreel kapitaal.

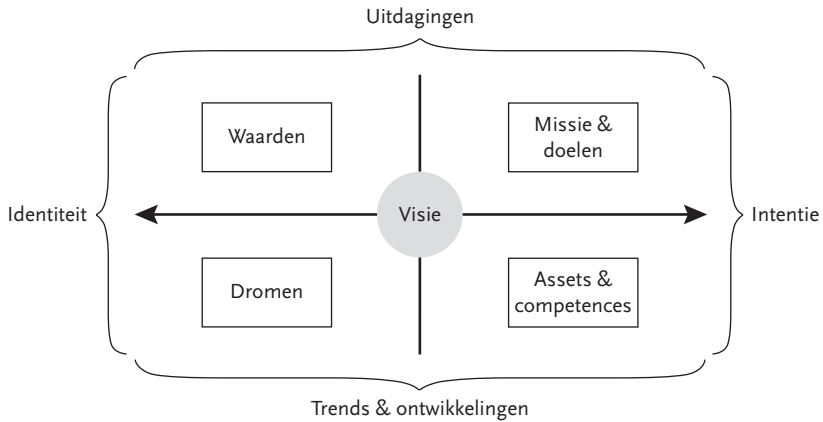
#### 1.1. THEMA # 1: VERBEELDING

Als medewerkers spreken over ‘gebrek aan visie’ – en hoe vaak gebeurt dat niet? – is dat bijna altijd terug te voeren op het feit dat zij geen vat krijgen op de prioriteiten van hun (top)managers. Maar vaak ook niet op die van henzelf. Medewerkers vragen om een verband, een rode draad waaraan ze datgene wat ze doen kunnen verbinden, waarin het zin *krijgt*. Maar moeten dat ook zelf mee vormgeven uit een innerlijke drang zin te *geven* aan hun handelen en een zichtbare betekenisvolle organisatie.

Pregnant voorbeeld is de teloorgang van Boekhandelsgroep Nederland (BGN, wat later: Selexyz). Vanaf het begin van het nieuwe millennium worstelde deze groep van prachtige, zelfstandige, doch slechts losjes verbonden boekhandels met de positionering. Hoe te organiseren tegenover nieuwe spelers als Amazon en Bol.com? Hoe om te gaan met schaal (met behulp van één merknaam) en lokale kracht (bijvoorbeeld specifieke inkoop). En in een intern memo van BGN uit die tijd wordt kort stilgestaan bij internationale ambities; BGN wil ‘primaire’ opereren in Nederland en Vlaamstalig België, en mogelijk vol-

gen ook andere West-Europese landen, in eerste instantie Duitsland en Engeland en daarna Scandinavië, Het is allemaal fraai beschreven in: *Het Boekenparadijs*, van Hanneke Chin-A-Fo en Toef Jaeger. Het is enerzijds teveel (internationalisering, centralisering) en anderzijds te weinig (positionering, concurrentiekracht). En in ieder geval is het louter defensief. En dat inspireert uiteindelijk niet. Dat laat zich aflezen aan gevoeligheden – de sterke overkoepelende naam mag niet ten koste gaan van de aparte winkelnamen – aan irrationaliteit (het wereldwijde internet vraagt om een ‘global brand’ – yeah right). Maar ook aan verlies aan focus. BGN zat hoog in de markt, soms wat elitair, maar in de nabije toekomst moesten ook de brede middengroepen zich thuis voelen bij BGN dat Selexyz ging heten – een naam die door vrijwel geen consument met boeken werd geassocieerd.... Gedoe (centrale inkoop ging ten koste van de positie van lokale inkopers, en maakte het bijna onmogelijk om lokaal te onderscheiden; bijvoorbeeld de inkoop van diergeneeskunde boeken was nuttig voor Utrecht, maar weinig tot niet voor Tilburg, enz. Veel energie ging verloren in interne zaken, gebrek aan prioriteit, stoeve samenwerking, de omgang met het hoofdkantoor, en steeds minder in de geweldige kracht die men had: lokaal kenniscentrum en aanspreekpunt voor trouwe klanten. En bovenal, dit gebrek aan verbeelding om de toekomst verrassend vorm te geven maakte geen nieuwe energie los. Ondertussen stapelde sinds 2008 verlies zich op verlies, wat de investeringsruimte steeds verder aantastte, daar waar Bol.com telkens verdubbelde in omvang, en zwarte cijfers schrijft. Het einde kwam snel in zicht. En is exemplarisch voor ondernemingen zoals deze.

Visie is een actief concept dat zich ontwikkelt in een voortdurende wisselwerking tussen omgeving, medewerkers en (top)management, en dat consequent wordt doorvertaald naar prioriteiten, keuzes en activiteiten, doelen die (bij benadering) bereikt kunnen worden. De stip aan de horizon die energie en inspiratie kan geven. Daarmee werkt ‘visie’ niet als een waterval – het stroomt niet vanzelf door van visionaire leiders naar meewerkende uitvoerders. Als het al stroomt, dan stroomt het omhoog – niet naar (top)management, maar naar de bron: het betrekkningsniveau – daar waar mensen zich tot elkaar verhouden.

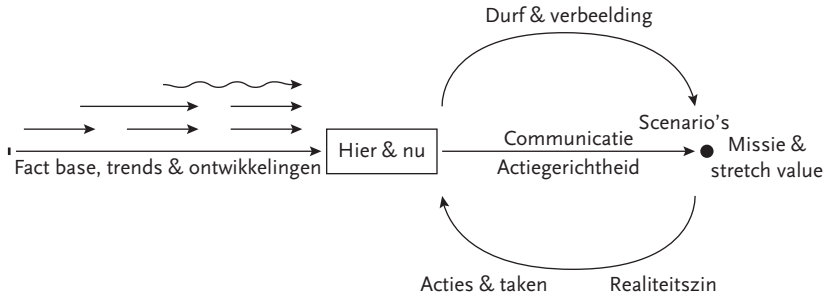


### *Fundamenten van de visie*

Visie is niet zozeer het *voorspellen* van een toekomst, maar vooral het zich met elkaar *voorstellen* van een toekomst: de gang van feit naar droom naar realiteit. Belangrijk is bij dit zich voorstellen van een toekomst – wat een zeker creatief proces is – :

- De feitenverzameling ('fact base'; informatie, visies, meningen); belangrijke competenties zijn hier omgevingsbewustzijn en netwerkvaardigheid;
- Analyse, durf & verbeelding (denken in mogelijkheden); de fase van analyse en kiezen, waarbij conceptueel denken, extrapoleren en divergent denken belangrijke competenties zijn;
- Scenario's; hier combineren fantasie en realiteitszin, tot enkele, in alle consequenties uitgewerkte toekomstbeelden;
- Communicatie; hierbij staan uitdragen en overbrengen centraal, maar ook uitdagen en zoeken, waarbij tevens het grondwerk gelegd moet worden voor een 'nieuwe ronde'.





### *Feit, droom, realiteit*

De visieontwikkeling kent een brede functionaliteit: het

- geeft *richting en bestemming*, en daarmee duidelijkheid aan medewerkers, organisatie, stakeholders en de buitenwereld;
- geeft *zin en betekenis*, en geeft de activiteiten plaats in een groter kader; het geeft context;
- creëert *betrokkenheid*;
- escaleert *energie* bij het vertrekpunt; het 'wegkomen van' is belangrijker dan 'aankomen bij';
- is de uitdrukking van een ambitieuze *wil en wens*;
- verschaft een platform voor *daadkracht*;
- verschaft een krachtig *imago* door een uitstraling van 'weten waarheen en waarom'.

Een goed ontwikkelde visie die breed wordt gedragen, biedt een uitstekend platform om de dromen en doelen te verbinden en actuele morele inhoud te geven.

Gewetensvolle organisaties kennen een uitgesproken visie (met doelstelling en strategie), die zorgt voor cohesie en begrip waarom 'we doen wat we doen'. Stel de volgende vragen aan de orde:

- Welke gewetensvolle cultuur creëren we, en brengt die de visie van de organisatie dichterbij?
- Hoeveel twijfel verdraagt onze visie?
- Inspireert onze visie alle stakeholders, en wordt zij (h)erkend door de gemeenschap?

Hier geldt dat dieper graven naar energierijke bronnen de weg is om blijvend hoger te kunnen reiken. Zoals de uitdrukking luidt: *‘misschien ontmoet je grenzen, maar de droom begint er nooit mee’*.

## 1.2. THEMA # 2: INSPIRATIE

Dit boekje neemt het rendementsdoel van de organisatie als ultiem vertrekpunt – niet het concrete rendement als zodanig, maar het kasstroom*potentieel*. ‘Cijfers liegen niet’, horen we vaak, maar dat is zeer kwetsieus; kasstromen daarentegen zijn het meest transparante ijkpunt, zowel intern als extern. Het nodigt in alle facetten uit tot *‘bijdrage(n)’*: aan groei en ontwikkeling, aan benutting van talenten en ‘assets’, aan de waardeketen, alle ‘stakeholders’ en ‘shareholder value’, aan mens en samenleving, aan maatschappij en milieu, enz. Echter, dat het geldt als ultiem vertrekpunt impliceert niet dat het alleenzalmakend is. Integendeel, het vindt pas zijn ‘bestemming’ in de balans met de realisatie van persoonlijke doelen, en dit alles binnen het kader van de organisatorische en persoonlijke normen en waarden.

Na zijn studie op Princeton maakte Jeff Bezos furore bij de investeringsbank D.E. Shaw op Wall Street – daar begon hij te vermoeden dat je boeken zou kunnen verkopen via het opkomende web. Moest hij een comfortabele toekomst opgeven om met een internetbedrijf in het diepe te springen? Hij dacht aan het ‘spijtminimalisatieraamwerk’: stel je voor dat je tachtig bent en je vraagt je af waar je spijt van zult hebben, droeg hij zichzelf op. Vertrekken uit Wall Street zonder eindejaar bonus? Geen spijt. Maar hij wist dat hij spijt zou krijgen niet deel te nemen aan het nieuwe fenomeen, het internet, de revolutionaire ontwikkeling.

Bezos was 31 jaar toen hij in Seattle aankwam om Amazon te starten: genoemd naar de grootste rivier op aarde als inspiratiebron voor de droom van de grootste boekenwinkel ter wereld. Bezos begon met wat eigen geld, een banklening en een investering van zijn ouders. Hij maakte twee bureaus van oude deuren. En begon.

Vanuit de overtuiging dat ‘we geen geld verdienen wanneer we din-

gen verkopen. We verdienen geld wanneer we de klanten helpen om koopbeslissingen te nemen'. Bezos vermoedde al vroeg dat er voor elke klant een unieke versie van Amazon zou ontstaan, gebaseerd op diens opgeslagen voorkeuren en koopgedrag. Voor het eerst werd het mogelijk 'om klanten te begrijpen op een diepe, geïndividualiseerde manier'.

Dat geeft energie – bij alle 'stakeholders'.

Presteren is acteren gerelateerd aan een norm. Die norm kan extern zijn opgelegd, maar ook het resultaat zijn van intrinsieke ambities, invloed, lef en kracht.

In Hoofdstuk 2.4. wordt wat uitgebreider stilgestaan bij een uitdagende rendementseis als ultiem vertrekpunt – vooral waar het gaat om 'stretch' (dieper graven, hoger reiken).

Succes heeft, naast een absolute (extern opgelegde) kant, dan ook een belangrijke relatieve kant: het is het realiseren of overtreffen van het doel/doelen die elke leider, manager en medewerker (en/of team en/of onderneming) voor zichzelf stelt – vaak gestuurd door moed en passie, enthousiasme, verbeeldingskracht, creativiteit en overtuiging.

'Wanneer iets groots heel inefficiënt wordt gedaan, ligt er een mogelijkheid'. De distributie van boeken was zo'n inefficiency. Een enorm kasstroom potentieel wenkte. Bezos was zich ervan bewust dat Amazon een grote kans liep om te mislukken. Die realiteitszin combineerde hij met grenzeloos zelfvertrouwen. Ondanks een verlies van 300.000 dollar in 1995 voorspelde hij voor 2000 een omzet van 114 miljoen – een uit de lucht gegrepen getal. Overigens, het werd 1,64 miljard omzet – en een verlies van 1,4 miljard. Met grote kasstroomvooruitzichten (die zich inmiddels ruim manifesteren...). Dit werd een blijvend patroon als gevolg van Bezos' langetermijnvisie. Niet de winst telt (nu), maar de groei. 'Get Big Fast', was het motto.

Geïnspireerd door Wal-Mart-grondlegger Sam Walton hamerde Bezos op zuinigheid en een strikte arbeidsmoraal. Hij verwacht dat zijn

medewerkers even gedreven en intelligent zijn als hij. 'Elke keer dat we iemand inhuren, moet hij of zij de lat voor de volgende werknemer hoger leggen, zodat de kwaliteit altijd stijgt'.

Denken louter vanuit haalbaarheid is mogelijk aardig om 'op de winkel te passen', het biedt geen ontstaansgrond voor scheppingsdrang en de daarmee gepaard gaande energie.

### 1.3. THEMA # 3: RATIONELE WERKELIJKHEID

Een organisatie is een logische ordening van mensen en (financiële en andere) middelen ten behoeve van het bereiken van een vastgesteld doel en dat tegen de laagst mogelijke kosten. Planmatig geleid en ordelijk ingericht. Met een focus op het bereiken en verbeteren van doeltreffendheid en doelmatigheid. Dit zijn kort gezegd de belangrijkste uitgangspunten van de bedrijfskundige opleidingen en boeken waarmee wij – en wij niet alleen – zijn geschoold en voorbereid voor de praktijk. Waar al snel een *chronisch schurende vraag* zich aandient.

*Waarom loopt het in werkelijkheid zo vaak anders dan in de plannen is uitgedacht?*

De *ongemakkelijke waarheid* is dat organisaties helemaal niet zo rationeel functioneren als studie- en managementboeken en businessmodellen ons willen doen geloven.

De werkelijkheid van organisaties krijgt gestalte door de mensen die er werken. Ook in de omgeving ervan: financiers, leveranciers, vakbonden, enz. En die worden nu eenmaal niet alleen geleid door ratio maar ook door zaken zoals geldingsdrang en de behoefte aan inspiratie, ontwikkeling en saamhorigheid. Daarin zijn veelal andere mechanismen werkzaam dan louter rationele overwegingen. Dat is geen afwijking van de norm, het is geen ruis, dat is de reële *dynamiek* van organisaties. Daarbij, ook de omgeving van organisaties is meestal niet zo voorspelbaar en rationeel als waarvan in vele (strategische) plannen wordt uitgegaan. Competitie is ongeduriger en irrationeler dan wordt aangenomen.

Een indringende illustratie is de uiteindelijke teloorgang van de tot *Polare* omgedoopte combinatie van boekhandelsgroep Selexyz/De Slegte (voortgekomen uit de eerder genoemde Boekhandelsgroep Nederland) in februari 2014. Hier botsten de wereldbeelden van ProCures (de overnemende investeringsmaatschappij), gebaseerd op de rationele werking van de vrije markt – door andere spelers uit de branche getypeerd als ‘spreadsheetmanagement’- met de collectiviteit van het Nederlandse boekenvak (door ProCures aangeduid als ‘old boys network’). In hun strijd met de uitgevers en het distributiebedrijf CB (voorheen: Centraal Boekhuis) proberen zij gunstige financiële uitzonderingsposities (kortingen, betalingstermijnen, leveringsvoorwaarden) te claimen: ‘door onze aanzienlijke marktpositie kunnen jullie (de boekenketen) niet om ons (Polare/ProCures) heen en hoeven wij ons minder gelegen te laten liggen aan de compromiscultuur. Bovendien: als wij in de problemen komen, lijdt iedereen schade, dus welke keuze heb je eigenlijk?’. Erg rationeel, en hard en duidelijk.

Uitgevers en boekhandelaren hebben samen de zeggenschap over CB. Hier komt het boekenvak samen. Kenmerk van de Stichting tot Beheer van de Aandelen van Centraal Boekhuis is dan ook dat zij twee bloedgroepen heeft: uitgevers en boekhandelaren. Hun belangen zijn niet altijd dezelfde; beide partijen moeten redeneren vanuit het belang van CB, maar het ligt voor de hand dat ze ook aan hun eigen achterban denken. Maar meer dan regelmatig verenigen deze schakels in de boekenketen zich. Zoals in casu. Uiteindelijk wilde CB niet nog meer financieel risico lopen op Polare. Een eventueel verlies wordt immers in mindering gebracht op het uit te keren dividend. Diverse boekhandelaren zagen kansen marktaandeel te veroveren bij een faillissement van Polare en uitgevers waren nergens klaar voor. Zeker niet om boeken niet direct betaald te krijgen maar ze in consignatie te geven aan Polare – met name de zgn. ‘longtail slow movers’ onder de boektitels. Men keek elkaar eens diep in de ogen en besefte: genoeg risico nu met dat ProCures, andere kansen, behoud van condities – de stekker uit dat Polare. De rijen sluiten zich. Zoals Paul Dumas van ProCures uiteindelijk stelde: ‘Het was heel verwarrend: je had aandeelhouders die ook boekhandelaar waren. CB is distributeur en tegelijkertijd

besluitgevend orgaan. Al die uitgevers zijn onze toeleveranciers en elkaars concurrenten, maar ook aandeelhouder van CB. Het duurde even voordat ik doorkreeg hoe de constructie in elkaar zat'. Afkeer van 'het grote geld' (belichaamd in ProCures), geldingsdrang (directie CB), onzekerheid over de ontwikkelingen in de boekenmarkt (bv. blijft de vaste boekenprijs?), enz. – andere mechanismen dan louter ratio.

Wie daar niet aan wil trekt een scheidslijn tussen de organisatie (en omgeving) als bedrijfskundig ontwerp en de mensen die het moeten realiseren. Met tweedelingen tot gevolg: rationeel versus irrationeel gedrag, ontwerp versus implementatie, onder de tafel versus boven de tafel of harde versus zachte factoren. Kern van deze tweedelingen is dat er 'ruis' optreedt die verstoring werkt op de logisch gewenste werkelijkheid. De bekendste term in dit verband is *weerstand*. Deze dient 'overwonnen' te worden door het verwerven van draagvlak om aldus 'neuzen dezelfde kant op te krijgen'. Weerstand is energie die niet in overeenstemming is met de bedrijfskundige plannen van het management. Deze voorstelling van zaken heeft alles te maken met onze kijk op organisaties.

Indien er sprake is van een overschatting van de rationale werkelijkheid, dan gaat dit doorgaans gepaard met het volgende thema. Daarbij nog de kanttekening dat wie inziet dat de rationele werkelijkheid wordt overschat nog niet ook onmiddellijk in staat is de werking van dynamiek te doorzien.

#### 1.4. THEMA # 4: INZICHT IN DYNAMIEK

Voor inzicht in dynamiek zoals deze *is* – en niet zoals deze zou moeten zijn – is het allereerst nodig afscheid te nemen van het primaat van de rationele organisatie – of deze ten minste zeer te relativieren. Zie de vorige paragraaf. Organisaties zijn energiesystemen die onder invloed staan van uiteenlopende menselijke drijfveren waarvan rationaliteit een belangrijke, maar niet de enige is. Gedoe in organisaties is de mate waarin energieverlies optreedt. Het staat daarmee recht tegenover flow, de staat van schijnbare moeiteloosheid. Gedoe is een '*fact of life*' door de complexiteit

en strijdigheid van de impulsen die nu eenmaal de dynamiek van organisaties bepalen. Maar er is ook sprake van volstrekt onnodig gedoe als gevolg van gebrekkig inzicht in bovenstaande dynamiek. Handelen uit onwetendheid en onkunde verstoort dynamiek en leidt onbedoeld (maar wel bijna noodgedwongen) tot energieverlies.

### **Dagblad *De Pers***

In zijn vlot geschreven *Gratis maar niet goedkoop; de kostbare wording van Dagblad De Pers* schrijft Govert Schilling op weinig verhullende wijze over de eerste, opwindende maar ook broeierige jaren (2005-2008) van het toen nieuwe gratis dagblad *De Pers*. Bevolkt door (zeer) jonge, meestal onervaren 'journalisten' en leidinggevendenden die niet coachen en weinig gevoel hebben voor persoonlijke groei en ontwikkeling, ontstaat een uiteindelijk uiterst verlamdende sfeer van wantrouwen, achterbakse kwaadsprekerij, frustratie, roddel en achterklap, en rancune en angst. In alles het tegendeel van een gewetensvolle organisatie – vooral op het vlak van ervaring, deskundigheid, het 'doen', het delen en het 'bijhouden'. Velen verlaten uitgeblust, beschadigd en/of teleurgesteld de organisatie-in-wording. Met het gedwongen vertrek van bedenker en inspirator Cornelis van den Berg verdampt ook als het ware de oprechte en intense droom van de start: de 'beste gratis onafhankelijke kwaliteitskrant van de wereld' gaat op in het sterk regionaal georiënteerde Wegener, leunend op advertorials, sponsoring en barter deals.

Maar er is gelukkig wel wat aan te doen. Mits men niet wegloopt voor onzekerheid en 'pijn'. Belangrijk is bewustwording dat werkelijkheid zich alleen laat kennen door het schakelen tussen de verschillende paradigma's die ieder voor zich een ander deel van de werkelijkheid belichten. De werkelijkheid kent meerdere dimensies waarin het slecht toeven is voor degenen die zich uitsluitend beperken tot de dimensie van hun voorkeur. Dat mag niet verbazen omdat in de rationele ondernemingspraktijk het materiële en praktisch-verstandelijke verre wordt geprefereerd boven het immateriële en het intuïtief-intelligente. En dat geldt van gebouwen, machines en beleidsnotities tot salaris, bonussen en andere belonings-

componenten. Hoe tastbaarder, hoe beter, en vooral hoe comfortabeler. Echter, in die louter materiële component liggen ook de beperkingen opgesloten. Immers, het (middellange) concurrentievoordeel wordt steeds meer geassocieerd met en bepaald door minder tastbare attributen als (re)actievermogen en durf, innovatietempo, ‘gameswitch’, reële opties, verrassende benutting van kennispotentieel, diepe betrokkenheid en aandacht, en kwaliteit.

Veel topmanagers van beursgenoteerde ondernemingen verzuchten vaak dat de kapitaalmarkt hen niet begrijpt – hoe kan het toch dat de koers van het aandeel, bij al die mooie plannen, programma’s, projecten en trajecten zich zo neerwaarts, of op zijn best ten opzichte van de ‘peer group’ nauwelijks onderscheidend, beweegt? Ook topmanagers in de not-for-profit sector etaleren frequent hun onbegrip over het misfortuin waarop zij stuiten – vooral bij de uitleg van uitgelopen of misgelopen mega(lomane) projecten en/of vastgelopen verandertrajecten.

Voetbal levert soms zeer aanschouwelijke voorbeelden van eendimensionaal denken en werken. Neem bijvoorbeeld Louis van Gaal -voor niet-ingewijden: voetbaltrainer – die als definitie van kwaliteit hanteert het uitsluiten van toeval. Het brengt met zich mee dat hij hoge waarde toekent aan ‘het systeem’. Vanuit het systeem wordt een strijdplan – in onze termen: het bedrijfsplan – opgesteld waarin aan alle mogelijke eventualiteiten aandacht wordt besteed. Uitsluiten van toeval immers. Hij steekt vervolgens veel energie in het overbrengen van het strijdplan aan de spelers en hamert op het vervullen van taken die ieder zijn toebedeeld. Een voetbalwedstrijd wordt daarmee bovenal de wedstrijd van de coach met 11 handlangers die het strijdplan ten uitvoer brengen. Spelers worden geprezen dan wel verguisd naar de mate waarin ze de toebedeelde taken vervullen. Consequentie van het kijken vanuit deze plandimensie is wel dat er maar twee basisoorzaken zijn van slechte prestaties. Het plan deugt niet of de spelers hebben hun taken niet goed uitgevoerd. Aangezien hij een groot vertrouwen heeft in zijn eigen capaciteiten komt hij doorgaans uit bij de slechte uitvoering door spelers.

En tja, hoe zou dat nu komen? Het plan is toch zo logisch als wat? Ze



hoeven het alleen maar uit te voeren. Beperken tot rationaliteit creëert aldus zijn eigen onbegrijpelijkheden. Het boek *Louis van Gaal, de biografie* van Maarten Meijer geeft vele illustraties van deze manier van denken. Wie vragen stelt die niet passen in dit stramien kan rekenen op verbaal vuurwerk. “*Ben ik nou degene die zo slim is of ben jij zo dom?*” (NAC-Ajax 1996)

Management en bestuur begint met inzicht in dynamiek. Weten waarom het loopt zoals het loopt. En daarop voornemens en acties kunnen afstemmen. Niet vechten met weerstand maar juist benutten van beschikbare energie. En dat in twee betekenissen. Vrijmaken van onbenut potentieel aan energie waar sprake is van ondermaats presteren en in de tweede plaats het tegengaan van onnodig energieverlies.

## 1.5. THEMA # 5: MOREEL KAPITAAL

In het proces van verdergaande globalisering enerzijds en individualisering anderzijds wordt nog weleens over het hoofd gezien dat organisaties betekenisvolle morele gemeenschappen (kunnen) zijn – niet slechts een contractmatig geheel, louter gericht op economische doelen of individuele ontplooiing, maar een ‘*verbond*’. Het verdringen of verwaarlozen van het ‘moreel kapitaal’ van een organisatie (of samenleving) maakt instabiel.

Moreel kapitaal zouden wij willen typeren als: *het vermogen in een organisatie zorg te dragen voor anderen en voor de wereld* (ook als dat ‘gedoe’ betekent).

Gewetensvolle organisaties ‘leven in vragen’ – als uitnodiging tot participatie en teamwork, om creativiteit te inspireren en het ‘out-of-the-box’-denken te bevorderen, en proactief problemen te identificeren. Het stelt vooronderstellingen en vooroordelen aan de orde, het draagt bij aan zichtbare en doorleefde accountability. Vragen nodigt uit tot bijdrage(n). Vraag je af:

- Stel ik open vragen waar alle betrokken partijen van kunnen leren?
- Draag ik met mijn vragen bij aan een open en veilige organisatie?
- Stel ik mijzelf voldoende vragen in het openbaar?

Vertrouwen begint in concrete gemeenschappen (teams, afdelingen, organisaties) waarin mensen hun betrokkenheid op elkaar bewijzen aan elkaar. Elke dag weer. Dat vergt investeren in moreel kapitaal, dat dwingt tot weer leren wortelen in gemeenschappen. Vertrouwen is iets dat ontstaat in relaties tussen mensen, is gebaseerd op een zeker geloof in elkaar, en is bij uitstek een moreel begrip. Dit *sociale vertrouwen* (een vertrouwen in de geloofwaardigheid van de ander) hoort tot het moreel kapitaal van de organisatie en de kwaliteit van dit moreel kapitaal maakt de organisatie tot een morele gemeenschap. Een organisatie als morele gemeenschap bestaat bij de gratie van het vermogen van mensen er te zijn voor elkaar en elkaar beloften te doen. Daarnaast is *institutioneel vertrouwen* belangrijk: het geloof in de betrouwbaarheid van de organisatie.

In een recent verleden werden verzekeringsinspecteurs door hun maatschappij nog aangestuurd op de omzetvariabele 'premie \* duur' – een laag basissalaris kon door volume middels een daar aan gekoppelde bonus heel aardig worden opgekrikt.

Dit dreef de 'verkopers' als het ware in de armen van de tussenpersonen, die de verzekeringsproducten uiteindelijk aan de eindconsument sleten. Volumespelers werden op velerlei wijzen in de watten gelegd – (hoge kortingen, provisies, zeiltochtjes, enz. enz.

Tijdens een strategische heroriëntatie besloot de maatschappij het aantal tussenpersonen stevig terug te brengen, en vooral in te zetten op deze volumespelers.

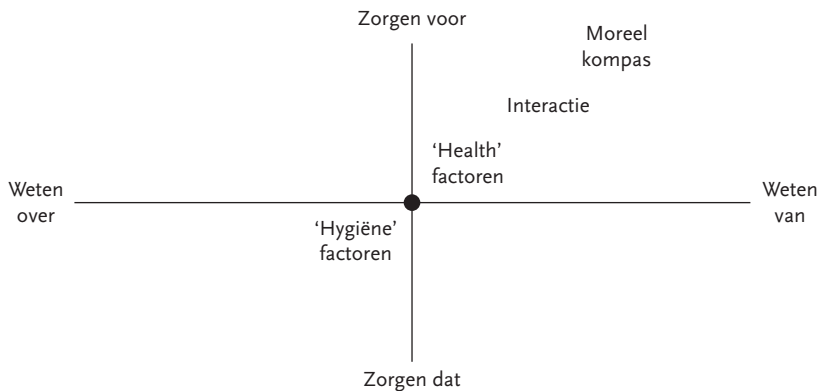
Echter, uit nadere analyse bleek dat deze tussenpersonen de facto weinig (lees: geen) waarde creëerden voor de verzekeringsmaatschappij – immers, het volume was als het ware 'gekocht'. Ook bleken er stevige onevenwichtigheden te zitten in het waardecreërende vermogen van de diverse 'producten'. Effecten die ook nog eens op elkaar inwerkten: voor de maatschappij interessante producten bleken dat nauwelijks te zijn voor de tussenpersonen (en daarmee voor de inspecteurs), waardoor volume gepaard ging met toenemende waardevernietiging. Verder bleek, uiteindelijk niet onverwacht, dat de klanttevredenheid (van de eindconsument) bij deze volumespelers ook niet overhield (standaard- en vooral geen maatwerk). Voorwaar een wankel basis.

En tijd voor een daadwerkelijke strategische heroriëntatie: multi-channel (in plaats van verkoop via louter tussenpersonen; dus ook direct-writing), andere aansturing van de verkoopinspanningen (op basis van 'excess value'), en vooral ook een ander beloningsmodel. Allemaal vooral ingrijpend voor de inspecteurs.

De sleutel tot succes voor deze ingreep bleek te liggen in de normen en waarden van de inspecteurs, zowel persoonlijk als professioneel. Zij wilden uiteindelijk producten verkopen die er toe deden voor zowel hun (eind)klanten als voor hun maatschappij, en ze wilden weer trots kunnen zijn op hun werk.

Verder voelde het eerlijker. Het was toch een vorm van 'legale diefstal', zoals een van de topinspecteurs het uitdrukte. 'Het is nu een stuk transparanter wie er waarom toe doet. En dat voelt goed'.

De performance vloog omhoog, op alle vlakken. De verzekeringsmaatschappij stond jarenlang bovenin de relevante ranglijsten. En het verveelvoudigde de ondernemingswaarde.



### *De ontstaansgrond van een moreel kompas*

Vertrouwen is uiteindelijk niet een economisch of sociaal vraagstuk, maar een moreel vraagstuk en daarmee tevens een morele opgave. Het probleem van de moderne wereld en de huidige organisaties is dat we 'vertrouwen' hebben weggeorganiseerd. Enerzijds naar de markt, de

overheid en toezichhoudende instanties (waar het uiteindelijk is gecorrumpeerd), en anderzijds naar de privé sfeer (waar het is verslonsd). Het is verworden van 'verbond' tot 'contract' (tussen organisatie en klant, tussen gezinsleden, enz. – de onderhandelingsmaatschappij). Moreel kapitaal moet weer groeien – in het maatschappelijke midden, en met name in organisaties. Het moet hoog en permanent op de agenda omdat het de nieuwe bron van concurrentievermogen gaat worden – niet in de directe zin van kostenvoordeel, marktfocus of schaalgrootte, maar in indirecte zin als motor voor creativiteit, durf en groei. En verbinding.

## 1.6. STRATEGIE OP DRIFT

In gesprekken over het hedendaagse management vallen vrijwel zeker woorden als 'turbulentie', 'volatiliteit', 'transformerend leiderschap', 'discontinuïteit', 'klantloyaliteit' ed. Door snelle technologische vorderingen, verdergaande mondiale economische liberalisering en uiteenlopende sociaal-politieke ontwikkelingen moeten allerlei soorten organisaties en ondernemingen hun eigen, herkenbare antwoord vinden op een ongekend *veranderingstempo*.

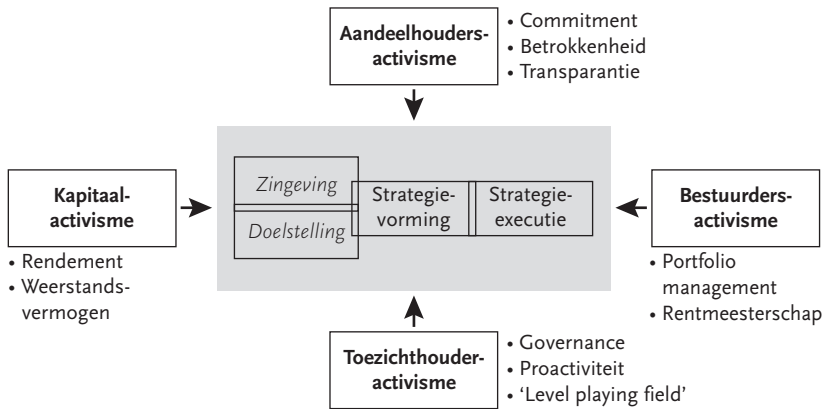
Daarnaast lezen we steeds vaker in allerlei kranten- en (wetenschappelijke) tijdschriftartikelen over velerlei vormen van *activisme*: aandeelhoudersactivisme – directere betrokkenheid op basis van portefeuillepositie en verminderde informatieasymmetrie – kapitaalactivisme (gestoeld op een enorme, wereldwijde liquiditeit, die rendement zoekt), bestuurdersactivisme, politiek activisme, en een sterk opkomend toezichthouderactivisme (zowel nationaal als supranationaal).

Een van de consequenties van de bovengenoemde tempoversnelling en van het toenemende activisme is een opmerkelijke, noodzakelijke en nog onvoldoende (h)erkende verschuiving van het zwaartepunt in het strategisch niveau van het management van organisaties, daar waar de echt belangrijke beslissingen worden genomen aangaande de drive en focus van de organisatieactiviteiten.

Er bestaat een daadwerkelijke overvloed aan (hand)boeken en (wetenschappelijke) tijdschriftartikelen over het onderwerp strategisch management. Het grootste deel daarvan concentreert zich op het operationaliseren van strategische planning en het min of meer realiseren van

‘langdurig vol te houden concurrentievoordelen’, al dan niet geflankeerd door populaire noties als ‘business process redesign’, ‘total quality management’, ‘activity-based costing’, ‘mass-individualisation’, ‘benchmarking’, ‘outsourcing’, ‘empowerment’, enz. enz.

Echter, als regel schiet deze literatuur ernstig tekort wanneer aan de orde moet komen dat het ‘hoe’ (strategie, en alle terzijdes daarvan) uiteindelijk zeer bepaald wordt door het ‘waarom’ (visie, ambitie, normen en waarden, doelstellingen). Strategie-*vorming* krijgt onevenredig meer aandacht dan zin-*geving* en doel-*stelling*.



### *Invloeden op strategie-vorming*

Dat is niet verwonderlijk. Aangaande de wezenlijke issues op strategisch management niveau beweegt men zich nagenoeg permanent in een (figuurlijke) wolk van niet-weten.

Dit bewegen in een wolk van niet-weten leidt noodzakelijkerwijs tot overwegend (gestapelde en continue) foutieve inzichten, afwegingen en beslissingen. En – uiteindelijk: weerstand, ruis, ‘gedoe’...

Zo is het in de ondernemingspraktijk vergeven van:

- kostenreductieprogramma’s die niet leiden tot houdbare waardecreatie;
- re-engineeringtrajecten van bedrijfsonderdelen die men maar beter in de verkoop had kunnen doen;
- fusies en overnames die leiden tot waardevernietiging en verspilling

- van tijd, energie en talent;
- het inrichten van portfolio's aan bedrijfsactiviteiten die niet in samenhang te managen zijn;
- de verkoop van bedrijfsonderdelen waarin niet-ontdekte 'pareltjes' zijn opgesloten;
- kostbare opleiding, scholing- en veranderingsprogramma's die nimmer tot gewenste resultaten leiden;
- incrementele aanpassingen van de ondernemingsstrategie;
- financieringsbeslissingen die leiden tot onnodige verhoging van de 'cost of capital' (zonder additioneel rendement);
- cijferfetisjisme (vaak uitmondend in 'boekhoudschandalen');
- het bombastisch optuigen van visie- en ambitietrajecten die stranden in vaagheid en/of schoonheid;
- het optuigen van klantloyaliteitsprogramma's waarbij waardevernietigende klanten in de watten worden gelegd;
- het investeren in tot mislukken gedoemde innovatieprojecten;
- leiderschap- en talentontwikkelingsessies van medewerkers die doorgaans (aanzienlijk) korter dan drie jaar ergens aanblijven;
- 'spreadsheetfundamentalisme', op basis van 'meten = weten' wordt alles wat meetbaar is en fraaie grafiekjes oplevert leidend, wat echter sterk tot reductionisme en versimpeling leidt;
- enz. enz.

Een schrikbarend beeld. En een onthutsende werkelijkheid.

De literatuur van boeken als, onder andere, *Let's Make Things Better* (van Marcel Metzke, over Philips), *De Prooi* (van Jeroen Smit, over ABN AMRO), *Baan* (van Mark Houben/Jeroen Wester, over Baan Company), *Het Drama Ahold* (van Jeroen Smit), *Het Koningsdrama van Fokker* (van Jannetje Koelewijn) – en de reeks is moeiteloos actueel aan te vullen – enz. spreekt letterlijk boekdelen.

Hard werken, efficiency, productiviteit – allemaal nuttig op zijn tijd, maar:

- Concurrentie zal steeds vaker branchevreemd zijn;
- De wereld verandert steeds sneller;
- De (politieke) beleidshorizon wordt steeds korter;
- Kennisbronnen zijn niet echt (lang) schaars meer (geen doorslaggevende waardefactor);

- Verzadigde bedrijven in verzadigde markten slibben dicht;
- Het publieke domein ontwikkelt zich tot een proactieve beleidsomgeving;
- De ruimte tussen supranationaal en micro economie biedt verrassende kansen, ook voor not-for-profit;
- Jonge bedrijven (of ‘carve outs’ uit oude bedrijven) met nieuwe technologieën creëren nieuwe markten;
- Nieuwe (internationale) problemen vragen om een nieuw soort oplossingen.

Bij sommigen organisaties ontwaakt de behoefte aan een nieuwe uitdaging. Zij zijn op zoek naar een ander perspectief. De noodzaak om de ziel terug te brengen in organisaties begint steeds breder door te dringen bij overheid en bedrijfsleven. De ziel van een organisatie, dat is de bezieling door een innerlijke zekerheid die alles omvat. Immers, een organisatie is door en door menselijk en gedraagt zich daarom ook als een corporatieve persoonlijkheid met een collectief bewustzijn en collectieve bezieling. Men beseft dat – om tot optimale resultaten te komen – er naast realisme en professionaliteit ook inspiratie en zingeving nodig zijn. De kracht van een ‘droom’ zet immers aan tot toewijding en commitment. En zeker de *zuivere* droom van de start. Steeds meer mensen zien het als een nieuwe uitdaging om ziel en zakelijkheid te integreren. Zij willen zich door iets groters laten leiden. Zij vinden intentionaliteit even belangrijk als rationaliteit, inspiratie even belangrijk als competenties. Zij willen een verschil maken.

### 1.7. DAAROM:

Voor ons vervullen organisaties een sleutelrol in de samenleving. Wij zien en ervaren ze als levende organismen die voortdurend veranderen en in ontwikkeling zijn. Door hun aanwezigheid en invloed hebben ze een grote impact op de richting waarin onze samenleving zich ontwikkelt. Daarom ook hebben ze een grote verantwoordelijkheid: een grote, positieve en versterkende bijdrage te leveren aan de samenleving. Ondernemingen zijn naarstig op zoek naar hoe zij hun talent *en* ervaring kunnen boeien en binden. Dat heeft te maken met het feit dat er in de huidige drukte vaak weinig ruimte is voor zingeving. ‘Waarde’ toe-

voeging is versmald tot beleidsvoornemens en winstvermeerdering en bezieling wordt opgeofferd aan beleidsuitvoering en zakelijkheid. Gedrevenheid komt in de plaats van bevologenheid, en wilskracht in de plaats van inspiratie. Bij veel (beursgenoteerde) ondernemingen is de *droom* weggezakt, of erger nog, onttoverd door rationalisaties en nietszeggende missie- en visiestatements.

Voor TNT Post gold als *missie*:

‘Ons wereldwijd team bestaat uit autonome medewerkers die bedrijven, markten en mensen op een duurzame manier met elkaar verbinden’.

En als *kernwaarden* golden: passie voor klanten, zorg voor medewerkers, het waar maken van beloften en het hebben van een ‘can do’ mentaliteit.

Laten we het eens omdraaien: stel dat je dit allemaal *niet* doet?!

Het zijn open deuren van jewelste, waar energie uit weglekt met bestelauto's tegelijk.

Zo kan het ook.

Bij Wal-Mart:

‘To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people’.

En *gáán*. Zoals The Bluesbrothers zouden zeggen: ‘We’re on a mission from God’.

Ondernemen begint vanuit inspiratie. De ambitie om iets in de wereld te zetten, dat economisch-sociaal een verschil maakt. Dat is de energie die alles in beweging zet.

Ondernemen is in haar kern per definitie geen rationele zaak. Je moet er in geloven dat de ambitie gerealiseerd kan worden want je kunt het in den beginne niet uitrekenen.

Het is essentieel dat deze ambitie ook levend wordt gehouden en gedeeld door bestuur, management en medewerkers (en liefst ook klanten, toeleveranciers, enz.) wanneer de organisatie zich ontwikkelt tot een volwassen organisatie en daarmee het ‘oerproduct’ overstijgt.

Het gaat daarbij niet om lege woorden, maar om werkelijk gedeelde ambities, dromen zo u wilt. Deze dromen worden levend gehouden, telkens



opnieuw ingevuld, gegeven de mogelijkheden en bedreigingen van de actualiteit. Ze stellen in staat de lat ook hoog te houden op het gebied van moreel besef. De oorspronkelijke ambitie is het ultieme bestaansrecht. Deze ambitie, deze droom is een bron van trots, levenskracht en inspiratie.

Organisaties zijn manifestaties van energie die voeding nodig hebben. Daarvoor is het nodig om te focussen op de bronnen van energie. Niet op de aanwezige energie maar op het potentieel aan energie dat kan worden aangesproken door het (re) activeren van de oorspronkelijke inspiratie, de stretch tussen wat is en wat kan zijn. Want waar inspiratie ontstaat, ontstaat energie (hoofdstuk 2). Het onderhouden en synchroniseren van energie vraagt om bezielend leiderschap, dat is geworteld in een diep besef dat een organisatie niet alleen bestaat als een zakelijke maar ook als een morele entiteit (hoofdstuk 5). Als energie de kern is van het functioneren van organisaties dan betekent leiderschap ook het vermogen om energie te doorgronden naar de samenstellende delen en de wijze waarop deze elkaar beïnvloeden. Alleen dan wordt synchronisatie mogelijk of – waar synchronisatie ontbreekt – ontstaat gedoe, het weglekken van energie. Dynamiek begrijpen en benutten is daarmee ‘het alpha en omega’ van management (hoofdstuk 3 en 4) .

Het is onze ambitie om flow in organisaties te bewerkstelligen door optimaal gebruik te maken van energie. In dit boekje willen wij onze visie op dynamiek introduceren en u daarmee in de gelegenheid stellen effectiever met energie in organisaties om te gaan. Om te komen tot een *strategie in flow*.

En ook alleen daarom al is het lonend om over organisaties, dynamiek, energie en strategie na te denken, en deze gedachten, in een stimulerende dialoog te delen.



## 2. STRATEGIE ALS 'DWINGENDE INSPIRATIE'

Waarin twee redenen worden geadresseerd voor ondermaats presteren die zijn gerelateerd aan strategisch management (reductionisme en stoppen met dromen), maar waarin ook wordt ingegaan hoe het dan wél moet. En daartussen staan we stil bij de verlammeende werking van het 'structurele conflict' waarin veel organisaties zich bevinden (en zich in lijken te verschuilen).

Al tientallen jaren is de definitie van effectiviteit in organisaties dat een onderneming 'spoot' met haar omgeving ('strategic fit'); daarnaast waren executie en voorspelbaarheid belangrijke factoren. Met snellere en grotere veranderingen zoals we die nu (onder)kennen, klinkt dan ook de roep om meer flexibiliteit en innovatie. Toch blijft het faalpercentage van (strategische) verandertrajecten onverminderd hoog. Daarnaast blijkt dat innovatie niet 'op afroep' beschikbaar is. Naar onze mening is dat allemaal toe te schrijven aan een structureel ingebakken hang naar stabiliteit en het verlangen naar houdbare competitieve voordelen. Er is een dominante focus op budgets en incrementaliteit in plaats van op innovatieve 'asset'-inzetbaarheid en 'strategic stretch' (zie paragraaf 2.4.1). Wat er nu gebeurt is dat we gebukt gaan onder korte termijn 'gekke' – halen we de kwartaalcijfers en de budgetten – terwijl we veel meer toe moeten geven aan (middel)lange termijn 'paranoia' (zie kader 'Case Intel') – wat is ons bestaansrecht als organisatie en slagen we er in om 'excess value' te creëren!

### PERMANENTE WAAKZAAMHEID IS HET DEVIES

Andrew S. Grove, voormalig CEO van Intel, is bekend geworden door het veel verkochte (maar zeker veel minder gelezen), en nog vaker aangehaalde boek *Only the Paranoid Survive* (1996). Vooral dat 'paranoid' uit de titel is blijven hangen. Veel minder beklifde zijn achterliggende, in onze ogen adembenemende theorie van 'strategic inflection points', en de wijze waarop deze binnen Intel werd (en wordt) geoperationaaliseerd. In dat licht laat het 'paranoid' zich ook het best vertalen als 'permanente waakzaamheid'.

### **'Strategic inflection points'**

Zo'n *'strategic inflection point'* is het moment waarop een grote verandering zich voordoet voor een organisatie; dat kan een verandering zijn in de markt, in de concurrentie, in de technologie – de bedreiging kan van alles zijn en uit elke richting komen, en zal in ieder geval *fundamenteel* zijn. Daarop kun je je laten leiden door 'angst', wat haaks staat op waakzaamheid, en veelal contraproductief uitpakt. Je kunt je er ook op organiseren, en de achtbaan van fundamentele verandering zelf (mee) vormgeven.

Intel maakte onder Grove diverse omslagpunten mee, waarvan een van de grootste wel de overgang van geheugenchips naar computerprocessoren is. Tegen het einde van 1984 rukt de Japanse chipindustrie op – eerst nog wat weggewuifd door Intel (en anderen) als slechte 'namaak', maar al snel (financieel) pijnlijk duidelijk 'better than original'. De prijzen voor geheugenchips zakken met een factor tien. Het roer moet om, maar waarheen? Intel produceert al jaren, als bijzaak, processoren – geen vetpot, (nog) geen grote markt. Toch besluit Grove de koers drastisch in die richting te wijzigen – uiteindelijk de redding voor Intel.

Een ander strategisch omslagpunt is het 'Pentium-debacle'. Intel zet in de herfst van 1994 een grote stap voorwaarts met zijn eerste Pentium-processor; na aanduidingen als '286' en '386' is dit de eerste *'branded'* processor. Hij bevat een programmeerfout. Hierop wordt eerst wat afhoudend gereageerd, maar dankzij de vliegwielerwerking van internet en de pers krijgt de kwestie een reusachtige omvang – het verbijsterende feit dat pc-gebruikers zich opwinden over een component in de machine geeft Grove het inzicht zijn bedrijf voortaan ook op die eindgebruikers te richten: *'Intel inside'* stuwt de performance van het bedrijf naar grote hoogten.

### **'Tick-tock strategy'**

In het boeiende *'Inside Intel'* van Tim Jackson wordt geschetst hoe het gedrag en de normen en waarden van Andy Grove (Intel'er van het eerste uur) de medewerkers inspireren, het bedrijf vormen, en naar dominantie, en een overweldigende (houdbare) beurswaarde leiden.

Hard werken, een agressieve stijl, enorme aandacht voor details, en een open, confronterende interne cultuur waar directheid hoog in het vaandel staat, zijn de hoekstenen van het blijvende succes. Dat, naast een constante focus op innovatie, en het fanatiek geheimhouden en bewaken van uitvindingen, was een belangrijk platform. Maar het succes gaat verder dan 'product' – ook het tot op het bot beheersen van 'product life cycle' management (het uitmelken van bestaande productlijnen, tot en met de geweldige timing van nieuwe producten) is van ongekend niveau. Jackson:

*'Intel's tick-tock strategy is in full swing. Each year they alternate between design innovation and manufacturing innovation. At this point it would be difficult for AMD (grootste concurrent, de auteurs) to amass the resources to catch up. So this leaves Intel to compete with themselves.'*

### Case Intel

Organisaties zijn nu gebouwd op reactieve procedures die de ware aard van noodzakelijke verandering *maskeren* in plaats van op proactieve processen die het verlangen en de noodzaak naar ambitieuze verandering *blootleggen*.

Ze stoelen op regels, procedures en systemen die experimenten limiteren of uitsluiten, variatie controleren en uitsluitend consistente performance (kunnen) waarderen. Mogelijk werkt dat in een stabiele omgeving (zo die er al ooit echt was), maar in een wereld van ongelimiteerde mogelijkheden en opties is het als het ware 'gestold wantrouwen', een limiterend 'design' dat eerder waarde vernietigt dan waardecreatie faciliteert.

Daarnaast lijkt de combinatie 'stabiliteit', 'alignment' (afstemming) en 'houdbaar competitief voordeel' misleidend en verstarrend. Het uitbaten van een verondersteld houdbaar competitief voordeel dwingt als het ware tot het louter daarin 'opsluiten' van aandacht, focus, middelen en investeringen met uitsluiting van alternatieven. Korte termijn effectiviteit resulteert als organisaties zich vastklinken in operationele technologieën, structuren en procedures, welke bij succes leiden tot permanente herbevestiging. Financiële markten lijken dit (voor louter de korte termijn) te belonen, daar waar het gepaard gaat met voorspelbare kasstromen –

en mochten deze stabiliseren, dan zijn de meest voor de hand liggende reflexen, in de eerste plaats een vlucht vooruit door een fusie of overname (synergievoordelen...) of, in de tweede plaats kostenreducties en herstructureringen (met herwaarderingen en voorzieningen). Kortom, de aandacht verschuift van top line naar bottom line, van innovatie naar verbetering en van cash flow naar boekhouden. Een vernietigende waarde- of koerscorrectie is doorgaans het gevolg. En niet zelden wordt men van jager tot prooi...

Conglomeraten voorzien in een menselijke behoefte, althans in een behoefte van managers. Ze komen voort uit (oud) succes, dominant leiderschap, een hang naar stabiliteit en de drang naar kalme groei. Conglomeraten zijn per definitie reactief, en ze maskeren in het geheel de problemen in de delen. Overigens, de financiële markten rekenen dan ook deze conglomeraten een 'conglomerate discount' aan, een straf op niet-begrepen samenhang en omvang.

De maatstaf voor groei verandert door de tijden heen. Van groei van omzet dertig, veertig jaar geleden, naar groei van winst twintig jaar geleden, naar groei tot wereldmarktleider nu. Te lang vasthouden aan oude succesformules kan (en zal toenemend) voor bedrijven een gevaar zijn.

Zo ook voor Philips. Na de eerste drastische sanering bij Philips, Operatie Centurion, verdwenen er tussen de 50.000 en 100.000 banen van het conglomeraat. Maar teveel bleef bij het oude – en veel was gericht op behoud, operationele verbetering en (boekhoudkundige) winst. Pas later, en vooral onder CEO Cor Boonstra, werd het concern geherstructureerd (naar kasstroompotentieel) van een onoverzichtelijke kluwen ('spaghetti') in transparante delen ('asperges'), waarvan stap voor stap afscheid werd genomen – ASML, NXP, naast allerlei wat kleinere onderdelen, en nu (2014) dan Licht. Er viel binnen de portfolio al tijden niets meer te 'leveragen' (weinig tot geen gemeenschappelijke grondslag).

Het is niet zozeer ingegeven door de angst achterop te raken, het is de angst om irrelevant te worden. Er moet aandacht en focus zijn voor innovatie en cash flow, en voor nieuwe omzet(groei). Indien niet op

tijd bakens worden verzet verwordt men tot prooi... denk aan Nokia, Vendex, SNS Reaal, ed. Te weinig (of geen) specialisatie en focus.

De aandacht die ging zitten in het als jongleurs in de lucht houden van talloze ballen is een energievretende, nooit echt bevredigende manier van ondernemen.

Frans van Houten, huidig CEO van Philips wil dat kost wat kost vermijden. Het gaat om snelheid, veerkracht en wendbaarheid. Zoals DSM van mijnbouw naar fijnchemie naar life-sciences migreerde, en CSM van suiker naar bakkerijproducten naar bio-ingrediënten, gaat Philips van lampen en beeldbuizen naar medische technologie (en dan domotica/robotica...).

De invloed van succes en dominant leiderschap op conglomeraatvorming is op dit moment het beste te zien in Silicon Valley (Google, Facebook, Apple, LinkedIn, enz.). Daar genieten de grondleggers en reuzen van de social media van extreem hoge beurskoersen, een zeer sterke kaspositie (en hoge stabiele kasstromen) en alle ruimte om overnames te doen.

Google spendeerde de afgelopen drie jaar bijna 20 miljard dollar aan een producent van thermostaten, een mobiele telefoonmaker en wat robotbouwers. Google is het nieuwe General Electric. En als het de slag weet te maken van 'information search' naar '*providing big data*' dan blijft het '*leading edge*'. Geschiedenis en oorsprong van een organisatie zijn niet (louter) maatgevend bij bedrijfsbeslissingen met een hoog toekomstgehalte; omzet, innovatie, kasstromen wel, op straffe van waardevernietiging en obsoleetheid.

## 2.1. LEVE HET REDUCTIONISME!

Kwaliteit, winst, of, veel beter, cash flow, is essentieel, maar niet de enige, en ook niet de eerste reden, voor het bestaan van een onderneming. Maar wel een *conditio sine qua non*...

In de Griekse oudheid was ethiek een *levensstijl*, en veelomvattend: morele waarden, maar ook voortreffelijkheid met betrekking tot een geheel aan competenties: fysiek, psychisch, sociaal, esthetisch – kernvaardigheden om op hoog niveau te kunnen functioneren. Een holistische opvat-

ting, waarbij de lat op alle vlakken *hoog* lag, zowel materieel als immaterieel, aspecten die onlosmakelijk aan elkaar waren verbonden.

In de loop der eeuwen is deze holistische visie en levenswijze op twee wijzen ‘verkleind’. In de eerste plaats heeft de Verlichting ‘excellentie’ teruggebracht tot ‘redelijkheid en maakbaarheid’, waarbij voortreffelijkheid al snel de kunst van het haalbare werd. In de tweede plaats werd ethiek verkleind tot een materiële en instrumentele aangelegenheid.

Dit reductionisme, of althans het groeiende besef in het heden daarvan, leidt in toenemende mate naar de vraag naar de *zin* van het (dit) alles. Materialisme en middelmatigheid blijken steeds minder bronnen van motivatie en energie.

Wat we nu ervaren is dat ongebreidelde hebzucht een destructieve uitwerking op de economie heeft; wat we zullen gaan ervaren is dat het verlangen naar een – in alle facetten (economisch, milieu, sociaal, cultureel, financieel) – beter bestaan de belangrijkste bron is van economische (innovatieve) ontwikkeling *en* gelijktijdige wereldwijde sociale progressie. En dat het een niet meer zonder het ander beleeft kan worden. Een daadwerkelijk sociale markteconomie en kansenmaatschappij.

Een economie die resoluut nieuwe wegen in slaat en hevig investeert in innovatie – kansen biedend aan ondernemers *en* ondernemingen die de geboden ruimte competitief maximaal weten te benutten, economische waarde creërend, sociale cohesie bevorderend, écht maatschappelijk verantwoord ondernemend.

Dat dit mogelijk is, laat de inspirerende case van Whole Foods zien.

Dat het creëren van aandeelhouderswaarde niet noodzakelijkerwijs ten koste hoeft te gaan van maatschappelijk verantwoord, sociaal gedreven en ethisch ondernemen en aandachtig, individueel handelen wordt – over al lange tijd – treffend geïllustreerd door *Whole Foods Market*, een sinds 1996 aan de NASDAQ (en S&P 500) genoteerde supermarktketen.

Whole Foods Market, in 1980 in Austin, Texas opgericht – met als (nauwkeurige en inspirerend uitgewerkte) missie: ‘Whole Foods, Whole People, Whole Planet’ -, is een supermarktketen die uitsluitend en nadrukkelijk natuurlijke en biologisch verantwoorde producten



verkoopt. Ze veranderden (in 1980) de regels van het 'natural food'-speelveld toen zij besloten dat 'the natural food industry was ready for a supermarket format', daarmee kleine spelers de wind uit de zeilen nemend, en de grote retailers de pas af te snijden. En dat met een 'unshakeable commitment to sustainable agriculture'.

Vanaf de oprichting werd (en wordt!) gewerkt met een duidelijke set normen en waarden, zoals:

- Het verkopen van natuurlijke en organische producten tegen de hoogste kwaliteit beschikbaar;
- Klanten verrukken en tevreden stellen;
- Bewerkstelligen van het geluk en 'excellence' van medewerkers;
- Het creëren van waarde door winst en groei;
- Zorg voor de gemeenschap en de leefomgeving;
- Enz.

Onder deze vlag groeide het bedrijf uit naar een omzet van 12.9 miljard dollar in 2013, met meer dan 350 winkels in de VS, voorzichtige internationale expansie (Canada, UK), over de 65,000 medewerkers, en een mooie plaats (no. 218) in de Fortune-500.

Met deze performance is het een topper op de aandelenbeurs NASDAQ, zowel ten opzichte van de index als ten opzichte van de peer group. Daar waar de index zich over de periode 2003-2008 nauwelijks bewoog, en de sector de helft van de waarde zag verdampen, vervijfvoudigde zich de waarde van het aandeel Whole Foods Market. En sinds die tijd is het beeld niet anders.

Waarden en aandeelhouderswaarde worden hier nadrukkelijk gekoppeld: *'The things that make Whole Food Market special to our customers, make us special to our investors. The fact that we are a company with a mission is very important to many of our investors'*.

En, zoals Whole Foods Market het zelf stelt: *'Yes, we are a publicly held company and have to make a profit to survive in the marketplace. But we've proven that a company can do good and do well if the doing comes from the heart. Luckily, our success helps us bring about change in the marketplace, which we hope will lead to good things for you and us and the planet'*.

(bron: [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)) (de moeite van het bekijken waard)

Het gaat steeds minder om vullen, en steeds meer om *vervullen*. Gelukkig maar.

## 2.2. HET COMPROMITTEREN VAN DE INSPIRATIE

Rationalisaties weerhouden mensen van het realiseren van hun dromen. Veel mensen hebben moeite met het stellen van doelen, tenzij ze (zo goed als zeker) weten dat zij ze zullen realiseren. Dit limiteert mensen op geweldige wijze in het realiseren van hun *potentieel*.

Om prestaties neer te zetten is *energie* nodig. En om hoogstaande prestaties (blijvend) neer te zetten zijn inspiratiebronnen nodig die energie opwekken. En dat maakt motivatie tot het proces en het geheel van factoren en drijfveren die het gedrag richting en inhoud geeft. Het is de positieve ‘match’ tussen de menselijke competenties en de organisatorische ‘capital base’ – het volledig geïnvesteerd vermogen van een organisatie – die beide uitnodigt tot het optimaal uitnutten en ontwikkelen ervan. Het is het gebied waar de ‘drives’ (de bewuste wil) het als het ware overnemen van de ‘needs’ (de onbewuste behoefte).

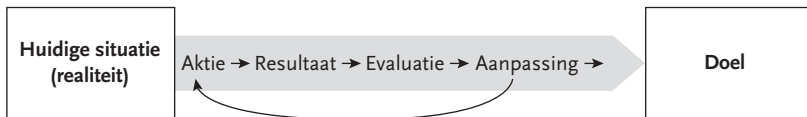
*‘The competence of an organism means its fitness or ability to carry on those transactions with the environment, which result in its maintaining itself, growing and flourishing’.*<sup>1</sup>



*Behoeften en drijfveren*

De inspiratie wordt niet gecorrumpereerd daar waar excellentie en ‘geest’, ‘mind & matter’, hard en hart elkaar raken, waar transformatie en zelfontplooiing de opmaat blijken naar *zingeving* en *zijn*. In de droom en de (poging tot) realisatie ervan wordt de maat genomen, en worden ten diepste de bronnen (van mens en organisatie) aangesproken.

Veel organisaties ervaren dat werknemers hun potentieel niet volledig benutten. En veel medewerkers ervaren dit zelf vaak ook. Het ontbreekt ze aan focus, ze stellen onvoldoende prioriteiten of ze worden afgeleid door gebeurtenissen en activiteiten buiten het werk. Of de organisatie belemmert hen, veelal ook door een gebrek aan focus.



### *Doelen stellen en leren/groeien*

Belangrijk is het helder definiëren van de huidige staat (realiteit):

- Terugkijken en (eerlijk) erkennen wat er in vorige verslagperiode(n) is gebeurd;
- Zinvolle lessen hieruit definiëren, met elkaar;
- Creëren van helderheid en focus om successen te behalen;

Daarna worden ambitieuze doelen gesteld die rechtstreeks aanhaken op de kritieke succesfactoren van de organisatie – wat is mijn bijdrage?!

Zelfs het meest inspirerende ontwikkelprogramma mist zijn doel als er geen proces aan gekoppeld zit. Juist dit proces zorgt ervoor dat de ‘theorie’ in praktijk wordt gebracht:

- Evaluatie en kwantificering van elk doel;
- Duidelijkheid over vitale issues;
- Toetsen van voortgang en belemmeringen in beeld brengen;
- Oplossen verborgen hindernissen (eliminatie van blokkades van succes);
- Follow-up sessies (vormen de sleutel tot realisatie van het plan);
- Delen van successen.

Medewerkers vormen de toegang tot succes. Om slagvaardig en flexibel te kunnen opereren is het van belang dat medewerkers meedenken, kansen en bedreigingen zien, ambitie hebben om de voorsprong van de organisatie te behouden en te vergroten. Kortom: proactief zijn. Er ontstaat een krachtig belang bij medewerkers zich in te zetten voor het succes van het bedrijf als zij hun dromen en ambities in de organisatie waar kunnen maken. Succes van het bedrijf staat, binnen kaders, garant voor het eigen succes.

Durven dromen begint telkens weer met vaststellen wat er aan de hand is; de werkelijkheid is niet de vijand van de droom, het is de ankerplaats. Na het vaststellen van de feiten gaat het om vinden van hoop in de weerbarstige realiteit. Dat vergt *moed*, innerlijke kracht en een diep vertrouwen in de kracht van de organisatie. Het gaat ook over verbinden. Na het ervaren van hoop komt het durven dromen (nieuwe dromen, het herleven van oude dromen).

### 2.3. DISTINCTIEVE PROCESSEN

Hier raakt het aan doorslaggevende zaken als de eerder genoemde distinctieve processen.:

*'An organization chooses its true values and aspirations de facto by the actions it takes, the decisions it makes, and the long-term plans and strategies by which it lives. An organization's choices are the defining moments in its life. Obviously, when values and benefits are not mutually exclusive, it is easy to pursue them all. But often in life we have to choose among competing desires. The choice we make defines what we value most'.<sup>2</sup>*

Laat het verlangen leidend zijn.

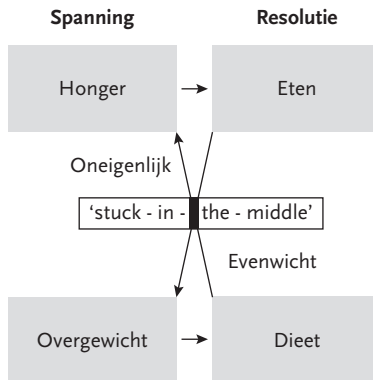
*Energie* beweegt langs de weg van de minste weerstand;

- Een onderliggende *structuur* bepaalt de weg van de minste weerstand ('*structure is an entity made up of individual elements or parts that impact each other by the relationships they form*');
- Deze onderliggende structuur kunnen we *veranderen*, en daarmee de weg van de minste weerstand ('*the path changed equals new possibilities for success*').

Het is daarmee bij uitstek een (her)ontwerpbenadering én een ontwikkelproces. En zeker een confronterende. Het verklaart waarom vele organisaties *structureel* ver verwijderd blijven van de realisatie van hun dromen en doelstellingen – en er ook *nooit* in de buurt zullen komen omdat *hun* weg van de minste weerstand verankerd ligt in een bedding van noodzakelijke terugval ('structureel' conflict). Daar waar de bedding er een is van noodzakelijk 'stretch' ('structurele' spanning) wordt de energie gericht (positief onverbiddelelijk) aangewend in de realisatie van missie en 'mijlpalen', *en* in het stellen van nieuwe, verder liggende doelen – de weg van zogenoemde '*high-performance*' organisaties (HPO's).

### 2.3.1. BREEK LOS UIT HET 'STRUCTUREEL CONFLICT'

Het eerste proces wordt getypeerd als '*structureel*' conflict<sup>3</sup>. Het is het conflict dat ontstaat wanneer twee 'spanning/resolutie' systemen gebaseerd op strijdende doelen itereren, en niet loskomen van elkaar ('*oscillation*' van vooruitgang en terugval). Bijvoorbeeld:

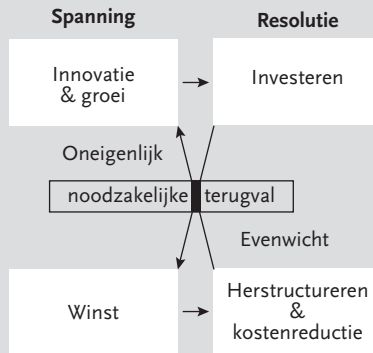


#### 'Structureel' conflict

Het belangrijkste principe is dat structuur evenwicht zoekt, en de weg van de minste weerstand leidt naar herstel van een (oneigenlijk) evenwicht tussen de twee botsende 'spanning/resolutie' systemen. Maar het lost het conflict niet op. Integendeel. Elke beweging en elk resultaat in de ene richting wordt ongedaan gemaakt door onvermijdelijke beweging in de andere richting: 'structureel' conflict.

Vaak zullen er, bij diepere beschouwing, meerdere lagen van ‘structureel’ conflict te herkennen zijn binnen een organisatie.

Sprekend voorbeeld in dit verband is de positie van KPN zo rond 2008-2012. De weg voorwaarts werd ingezet onder het motto van innovatie en groei; deze ‘spanning’ brengt met zich mee dat er stevig moet worden geïnvesteerd. Immers, groei en innovatie komen niet zomaar tot stand en vergen kosten die voor de baat uitgaan, en dat voor langere tijd. Tegelijkertijd was aan de aandeelhouders (die in jaren daarvoor niet bepaald waren verwend met rendement) als het ware toegezegd dat er jaarlijks voor miljarden een dividendstroom op gang zou komen; dit brengt de noodzaak (‘spanning’) tot het genereren van een forse kasstroom met zich mee. Deze kon louter worden ingelost door telkenmale stevig te herstructureren en kostenreducties te realiseren. Dit nu staat weer op zeer gespannen voet met het gaan realiseren van groei en innovatie.



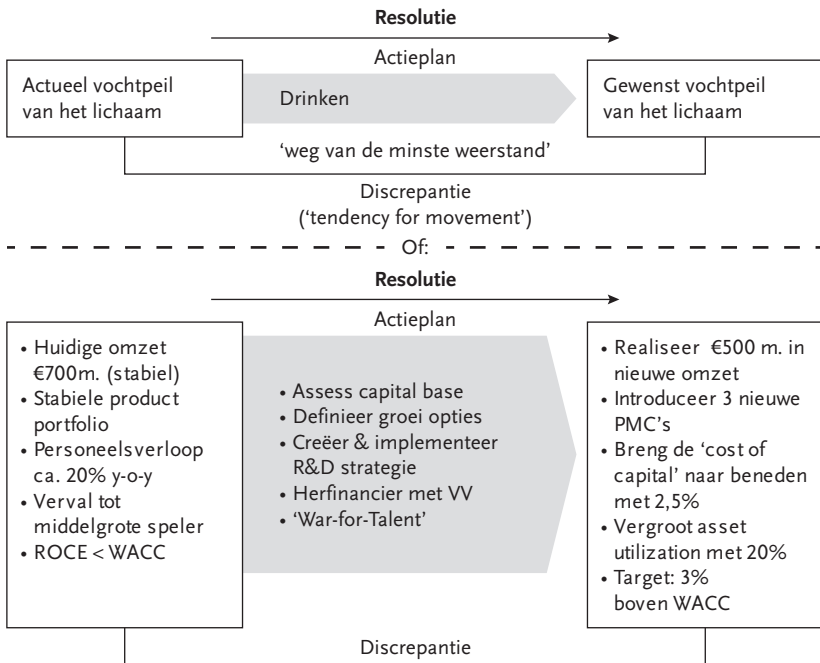
*'Structureel' conflict KPN*

Het wordt een oneigenlijk evenwicht dat KPN telkens een ‘noodzakelijke’ terugval bezorgde. En dat bij een structureel tegenvallende omzet. Dit verhoogde de volatiliteit en risico van het aandeel, wat de mogelijkheden tot financiering steeds verder onder druk zette. De telkens dalende beurskoers bood ook geen uitweg middels een emissie van nieuwe aandelen. Kortom, het aandeel werd (en is) een mooi kraslot.

De enige uitweg is een *hiërarchie* aanbrengen in de strijdende ‘spanning/resolutie’ systemen, een definitieve ‘*shift in dominance*’ bewerkstelligen. Maar dat vergt inzicht. Immers, terugval kan zijn verstoep achter incidentele successen en tijdelijke vooruitgang.

### 2.3.2. HET CREËREN VAN ‘STRUCTURELE SPANNING’

Het tweede proces kreeg van Fritz het label ‘*structurele*’ spanning. Waarbij spanning niet is stress, pijn of druk, maar de dynamiek die ervoor zorgt dat energie zich beweegt langs de weg van de minste weerstand. Spanning, een staat van on-evenwichtigheid, ontstaat door de discrepantie tussen een huidige (‘*actual*’) staat en een gewenste (‘*desired*’) staat. En deze spanning wil ‘verlossing’ (evenwicht), en zoekt daartoe, middels actie, de weg van de minste weerstand. Het nauwkeurig omschrijven van de doelen en de geobjectiveerde vertreksituatie zijn kritiek. Bijvoorbeeld:



*'Structurele' spanning*

Hier vindt 'organizational learning' haar natuurlijke omgeving. Het komt dus aan op uitdagende doel-stelling(en). En op een nauwkeurige, eerlijke beschrijving van de vertrekpunten ('*we need the news and not the editorial*'). Van daaruit wordt de weg van de minste weerstand geformuleerd – van huidig naar gewenst. Deze gewenste situatie moet wel een dynamische *urgentie* kennen, het uit rentmeesterschap geboren verlangen naar '*excess value*'.

Naast het eerder genoemde onderscheid tussen extern en intern opgelegde doelen is er een onderscheid te maken tussen positieve en pessimistische overwegingen.

Een positieve insteek, met een extern karakter kan zijn 'strijd' (een darwinistische inslag), en op ambitie gebaseerde levensvatbaarheid. Meer intern gemotiveerd zal een positieve benadering een neiging tot zelfverwerkelijking zijn. Het gaat dan om identiteitsontwikkeling (Maslow's 'zelfactualisatie'), op basis van zingeving, moed en passie. Het hoeft geen betoog dat positieve overwegingen een rijke bron voor energie zijn. Een pessimistische overweging kan zijn presteren te zien als een wijze van 'ontsnappen' aan het 'menselijk tekort' – laten we er (maar) wat van maken. Intern kan dat leiden tot faalangst, en het niet zo hoog leggen van de lat; extern gedreven kan 'statusangst' leiden tot 'doe maar gewoon, dan doen we al gek genoeg'. Meedoen is dan als het ware belangrijker dan winnen. Presteren wordt dan een loden last, meer dan een speelse opgave.

Dit werk is gegrondvest op de overtuiging dat een intern opgelegde, transparante en hoge meetlat leidt tot mobilisatie van alle beschikbare positieve energie binnen mens en organisatie. Het is gebaseerd op het ware 'rentmeesterschap' van geest en materie.

Daarna worden ambitieuze doelen gesteld die rechtstreeks aanhaken op de kritieke succesfactoren van de organisatie – wat is mijn bijdrage?! Het gaat dan om het creëren van een nieuwe mindset die gericht is op succes en waardecreatie:

- Drive (introspectie: herinneren waarom u hier in eerste instantie gekomen bent);
- Helikopteren (afstand nemen en vanuit 'helikopter' perspectief de lijnen in uw leven zien.);



- Route (bepalen welke richting u op zou willen, wat past en wat is mogelijk?);
- Wensplaatje (welke eigenschappen zou ik verder kunnen ontwikkelen om dat te bereiken wat ik wens en hoe maak ik mij dat eigen?);
- Wakker worden/wakker blijven (hoe blijf ik alert?);
- Uitdaging en verantwoordelijkheid (wie is de baas over ‘the next level you’?);
- Inspiratie externe hulpbronnen (wie kan mij helpen op mijn pad?).

Zij die slagen expliciteren hun doelen (nauwgezet en ruim), en zetten een koers uit om deze doelen te realiseren. Met als belangrijke kern dat ze geloven in iets dat er nog niet is. Zij kunnen het ‘nu’ verbinden met het ‘straks’ – kansen ziend in het onbekende en energie ontlenend aan risico’s en onzekerheden – en op die weg benutten ze kennis en kunde van anderen, concurreren *met* hun collega’s en niet *tegen* hen, vragen om hulp daar waar nodig en zo vaak als nodig, ze zien concurrentievoordelen niet als onvervreemdbare rechten, maar als tijdelijke platforms voor verdere ontwikkeling.

Verder beleven zij hun organisaties of het speelveld waarin organisaties opereren niet als meedogenloze, extern opgelegde, onpersoonlijke en onwezenlijke krachten. Zij ervaren dat het succes en de levenskansen van de onderneming, – onvermijdelijk en ten diepste gedefinieerd in termen van markt en economisch toegevoegde waarde, cash flow, capital base, reële opties, enz. – in de handen van *mensen* liggen.

Om inhoud te kunnen blijven geven aan de missie en de kernwaarden van het bedrijf, en om economische waardecreatie (‘EVA’) te continueren, investeert Whole Foods Market fors, en op velerlei, samenhangende gebieden: *‘We believe in a virtuous circle entwining the food chain, human beings and Mother Earth: each is reliant upon the others through a beautiful and delicate symbiosis’.*

Zo zijn er strategische en management innovaties. Eerder gaven wij aan dat vanuit strategisch perspectief Whole Foods Market gezien kan worden als *‘game-changer’*. De investeringen in de gekozen positionering leiden tot een bruto marge van tenminste ca. 35% (tegen

een sector gemiddelde van 25-27%). Daarnaast groeit het bedrijf door naadloos geïntegreerde M&A activiteiten: de overnames (19 succesvolle acquisities) stellen in staat nieuwe merken en concepten door de hele winkelketen heen uit te rollen.

Ook de invulling van het management kan innovatief worden genoemd. Elke winkel bestaat uit enkele 'self-directed' teams die enerzijds autonoom zijn (bv. wat betreft de aanname van nieuwe teamleden) en anderzijds interdependent zijn voor de gehele winkel formule. Tevens is innovatief op management gebied de onderlinge competitie tussen winkels voor de verbetering van de retail formule door het permanent uitproberen van nieuwe ideeën en concepten.

Verder investeert Whole Foods Market stevig in de relatie met toeleveranciers, maar wel vanuit de filosofie dat *'we are buying agents for our customers and not the selling agents for our manufacturers'* – aldus ook de toeleveranciers dwingend tot hoge kwaliteitsstandaarden en innovativiteit.

Whole Foods Market investeert ook fors in de relatie met haar klanten (*'we go to extraordinary lengths to satisfy and delight our customers (...) we turn customers into advocates for our business'*) en de gemeenschap waarin zij opereert (naast de 5%-dagen gaat 5% van de nettowinst naar de gemeenschap, en functioneren de winkels als beoogde lokale sociale ontmoetingsplek).

Uiteraard investeert het bedrijf in product/conceptontwikkeling – samen met boeren en landbouwbedrijven.

En ten slotte investeert het onophoudelijk in een beter milieu en een betere leefomgeving (bv. door lokale compost programma's, het terugdringen van wegwerp plastics, het gebruik maken van groene stroom en 'renewable energy', enz.).

En dit alles welbewust: *'Our emphasis is on EVA improvement, as we want to challenge our teams to continue to innovate and grow EVA in new ways'*.

### 2.3.3. VERBINDING

Deze twee, elkaar uitsluitende processen (structureel conflict en structurele spanning), spelen een doorslaggevende rol bij

1. de verbinding van de 'capital base', het potentieel van de organisatie met de 'core competences' (aanjagers van energie) van haar medewerkers
2. de verbinding van de 'levenskunst' met de 'ondernemingsinspiratie'.

Als een organisatie een toestand kent van 'structurele' spanning, dan dagen 'capital base' en 'core competences' elkaar positief onverbidlijk uit, elkaar vindend en elkaar zo volledig mogelijk benuttend. Dan ook verbinden 'levenskunst' en 'ondernemingsdroom' zich tot 'stretch' en zingeving. Immers, niets dat er toe doet mag, en zal onbenut blijven – het maakt deel uit van de faciliterende weg van de minste weerstand naar doelvulling.

Als een organisatie zich bevindt in een situatie van 'structureel' conflict dan worden 'mensen en middelen' in telkens weer een andere richting aangewend, grotendeels potentieel onbenut latend en negatief uitputtend. Een uiteindelijk verlamme wurggreep waarbij mens en organisatie terechtkomen in een 'stuck-in-the-middle' situatie.

Als deze twee verbindingen niet tegelijk tot stand komen, en daarmee hun weg niet vinden naar de bron, dan is de weg van de minste weerstand naar terugval met goede maar niet gerealiseerde voornemens geplaveid.

## 2.4. EEN STRATEGISCH-FINANCIËLE BENADERING VAN 'DE LAT'

### 2.4.1. 'STRETCH'!

*'Business conditions are changing, but a lot of the questions about what to do are the same. There are some underlying elements of leadership that are reasserting themselves. One is the pure nature of ambition itself, in the good sense.'*<sup>4</sup>

Ambitie – in de goede zin des woords. Dan gaat het om het hoog leggen van de lat. In moreel opzicht (waarden *beleven*), en in strategisch-financi-

eel opzicht (waarde *creëren*).

De beste leiders zijn bijna onzichtbaar. Dat is waarom medewerkers, als er belangwekkende resultaten zijn geboekt, een gevoel van eigendom en prestaties hebben.

Dit staat lijnrecht tegenover ‘sterke’ leiders, de alpha mannetjes. Leiders die macht zoeken worden uiteindelijk irrelevant; zij richten zich op wat zij willen in plaats van wat hun medewerkers willen en/of de organisatie voorstaat. Daadwerkelijk contact gaat daarmee verloren (zie Hoofdstuk 4).

Het hebben of verwerven van een (tijdelijk) concurrentievoordeel is als het ware een uitnodiging aan de wereld tot ‘Neem mij de maat!’. Een veruiterlijking van vertrouwen, realiteitszin, ambitie en scherpste.

Hier moet een belangrijk onderscheid worden gemaakt tussen de kritieke succes factoren die uitmaken of een onderneming tot het strategisch strijdtoneel wordt *toegelaten* (de ‘conditio’s sine qua non’) – de ‘hygiëne’ factoren die per definitie op orde moeten zijn (bv. kwaliteit, time-to-market, design, merk, ed.); deze strategische vereisten zijn ook wel aan te duiden als het ‘*ticket to ride*’. Zij brengen de onderneming, ceteris paribus, een bovengemiddeld rendement. Daarnaast is er het ‘*ticket to paradise*’ – de kritieke succes factoren die de onderneming daadwerkelijk *uittillen* boven de concurrentie; de ‘*health*’ factoren die per definitie in de kern onderscheidend moeten zijn. Zij brengen de onderneming ‘*excess value*’. Een *extern* opgelegde norm of meetlat is bijvoorbeeld de ‘*discount rate*’ (of de ‘*wacc*’ – de ‘*weighted average cost of capital*’/de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet), bv. 10%; het is een *extern*, door de financiers van de onderneming, ‘opgelegde’ minimumrendementseis, die de vergoeding reflecteert die de financiers (de verstrekkers van vreemd vermogen *en* eigen vermogen) ‘eisen’ om de onderneming het functioneren mogelijk te maken.

Een sterk *intern* gemotiveerde eis in dit kader zal zijn de ‘*stretch value recognition*’ (SVR), waarbij de lat (heel) veel hoger wordt gelegd vanuit een *intrinsiek* positief zelfbeeld, bv. een zogenaamde ‘*hurdle rate*’, waarbij de lat wordt gelegd op het niveau van de rendementseis van de verstrekkers van ‘eigen vermogen’ (de ‘*unlevered cost of capital*’).

*Dit verschil kan in strategisch-financiële zin nader worden toegelicht. Dit vraagt enige kennis van het vakgebied corporate finance. En misschien*

wel meer dan enige kennis. Vooruit, het is een toelichting voor de liefhebbers. De overige lezers zien we graag iets verderop in de tekst terug.

Een cruciaal inzicht uit de 'corporate finance' theorie is dat het gebruik van kapitaal een 'opportunity cost' voor de investeerder inhoudt. Immers, het kapitaal had ook in het op een na beste alternatief met een gelijkwaardige risicograad kunnen worden geïnvesteerd. Dat brengt met zich mee dat de aanwending van kapitaal door een onderneming moet worden afgezet tegen het verwachte rendement op gelijkwaardige aanwendingsalternatieven: de 'cost of capital' (vermogenskosten). Een aanwendingsalternatief (R&D investering, een overname, assortimentsuitbreiding, bouw van productiecapaciteit, enz.) heeft een positieve netto contante waarde indien het verwachte economisch rendement hoger is dan de 'cost of capital' – het project creëert dan economische waarde; en het vernietigt economische waarde indien het verwachte economische rendement lager is dan de 'cost of capital'.

Het concept van de 'cost of capital' is daarmee een transparant en doorslaggevend criterium bij de beoordeling van investeringsbeslissingen *en* prestaties. Transparant omdat het (met kanttekeningen) een reproduceerbare, objectiverende norm neerlegt, en doorslaggevend omdat het *alle* stakeholders in de 'beloningsketen' betreft (incl. de aandeelhouders die doorgaans achteraan in de rij staan als het om 'cash outflow' (de 'residual rights') gaat).

### **De 'discount rate'**

De 'cost of capital' dient te worden bepaald als het gewogen gemiddelde van de kosten van eigen vermogen en de kosten van vreemd vermogen (de 'weighted average cost of capital'/de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet; WACC). In formule vorm:

$$WACC = K_{ev} * M_{ev} / M_{tv} + K_{vv} * (1-T) * M_{vv} / M_{tv}$$

waarbij:

- Kev = opportunity cost van het eigen vermogen;
- Kvv = opportunity cost van vreemd vermogen
- T = het marginale tarief van de vennootschapsbelasting;
- Mev = economische waarde van het eigen vermogen;
- Mvv = economische waarde van rentedragend vreemd vermogen;
- Mtv = economische waarde van het totale vermogen van de onderneming

De kosten van eigen vermogen (Kev) worden in de praktijk bepaald aan de hand van het 'Capital Asset Pricing Model' (CAPM) – waarin het basisidee is dat een hoger rendement wordt verlangd naarmate het risico toeneemt. Verder wordt er van uitgegaan dat een investeerder zijn investeringen (risico) kan diversifiëren tegen geringe kosten, zodat alleen het niet-diversifieerbare (ook wel: het systematische of markt-) risico relevant is. In formule vorm:

$$Kev = Rf + (\text{Beta} \cdot \text{MRP})$$

waarbij:

- Rf = het rendement dat op een 'risicoloze' belegging kan worden behaald (bv. een 10-jarige staatsobligatie);
- Beta = een maatstaf voor het systematische risico (gemiddelde = 1);
- MRP = de marktrisicopremie – het verwachte rendement op een qua risico gemiddeld aandeel bovenop het risicovrije rendement;

Door de schatting van Kev (Rf, Beta, MRP), Kvv, T, en Mev/Mtv kan de 'cost of capital' worden bepaald. Stel:

- Rf = 5%
- Beta = 1,5
- MRP = 7%
- Kvv = 6%

$$\begin{aligned}T &= 25\% \\ \text{Mev/Mtv} &= 50/100 \\ \text{Mvv/Mtv} &= 50/100\end{aligned}$$

dan is de 'WACC':

$$K_{\text{ev}} = 5\% + (1,5 \cdot 7\%) = 15,5\%$$

en

$$\text{WACC} = (15,5\% \cdot 0,5) + ([1 - 25\%] \cdot 6\%) \cdot 0,5 = 10\%.$$

Daarmee is de minimumrendementseis (WACC; 'discontrate') vastgesteld op 10%, als het niveau waarop de verstrekkers van het vermogen dat de onderneming tot haar activiteiten in staat stelt, gegeven het risico dat gepaard gaat met deze activiteiten, ten minste eisen om andere aanwendingsmogelijkheden links te laten liggen.

Op dit niveau wordt iedereen adequaat maar 'minimaal' vergoed.

### **De 'hurdle rate'**

Het is altijd goed bovengenoemde 'discontrate' in de beschouwingen te betrekken. Immers, het is als het ware de afkapgrens bij aanwendingsmogelijkheden: projecten die minder dan de 'discontrate' genereren, moeten worden verworpen omdat zij onvoldoende bijdragen en uiteindelijk waarde vernietigen.

Echter, waarom tevreden zijn met deze 'minimum benadering'? Laat de realisatie van de projecties eens wat meevallen, dan 'scoort' de onderneming wat boven de 'discontrate'. Vaker valt het in de praktijk tegen, en dan wordt er al snel onder de eis gezakt. Dat is balanceren op een slap koord in plaats van de lat hoog leggen. En zeker geen bron van energie.

Een ander, wat prikkelender insteek kan zijn de rendementseis vast te stellen op het niveau van de activiteiten *sec*, en er van uit te gaan dat deze volledig met eigen vermogen worden gefinancierd – daarmee geen rekening houdend met de fiscale voordelen van schuldfinanciering en derhalve alleen het risico van de operaties reflecterend (op deze wijze worden financiering en strategie als het ware uit elkaar getrokken; in de literatuur staat deze relatief nieuwe benadering bekend

als de 'adjusted present value' (APV) ).

De formule luidt dan:

$$K_{ev} = R_f + (\text{Unlevered Beta} * \text{MRP})$$

waarbij:

		Exxon-Mobil	Euro Disney	Gateway
Rf	=	5%	5%	5%
Unlevered Beta	=	0,95	1,2	2,35
MRP	=	8%	8%	8%
'Hurdle'	=	12,6%	14,6%	23,8%

De volatiliteit van de kasstromen die samenhangen met de ondernemingsactiviteiten *sec* wordt gereflecteerd in het risico – hoe hoger het gepercipieerde risico, hoe hoger het geëiste rendement. (zonder rekening te houden met fiscale aftrekbaarheid van de rentekosten).

De financieringsdiscussie, die doorgaans een mitigerend effect heeft omdat de kosten van vreemd vermogen fiscaal gunstiger worden behandeld en aanmerkelijk lager zijn dan die van risicodragend eigen vermogen, wordt ten aanzien van de operaties uit de weg gegaan.

De 'hurdle rate' zal dan ook veelal aanmerkelijk hoger liggen dan de 'discount rate'.

Het blijft een *extern* opgelegde 'norm', die een navrante rendementseis van de markt reflecteert maar dan met een *interne* ambitie. Het is het beoogde rendement dat men *zélf* uit de beschikbare assets (mensen en middelen) wil halen.

Als het rendement gaat zweven tussen 'wacc' en bovengemiddeld (de 'hurdle rate'), of erger en daaronder duikt, dan is het tijd om of een tandje bij te schakelen of de regels van het spel te veranderen en nieuwe kritieke succes factoren te introduceren. Dit laatste haalt doorgaans de bezem door de gevestigde verhoudingen, en zal een bron zijn van meer verrassende en waardecreërende concurrentievoordelen dan de eerste optie.



### **'24/7'**

CNN veranderde de regels van het spel (zie paragraaf over 'gameswitch') en creëerde daarmee voor zichzelf een diep concurrentievoordeel. Zij baseerde zich, minder dan op inhoud, op veranderingen in levensstijl, andere wet- en regelgeving, nieuwe technologieën en veranderende arbeidspatronen.

Zo begon CNN met wereldwijde nieuwsuitzendingen op ogenblikken dat het testbeeld het beeld van de meeste andere zenders vulde. Het was 'news around the clock'.

Daarnaast hebben bestaande spelers – CBS, NBC, ABC – dit ook laten gebeuren, niet alert.

Zo heeft men geschat dat CNN in haar beginperiode in staat was om 24 uur per dag nieuwsuitzendingen te verzorgen tegen *éénvijfde* van de prijs van een uur avondnieuws op CBS cs.

Wie wint?

*'Well, I've got news for you'.....!*

### *Case CNN*

Het potentieel voor beide opties ligt besloten in de '*capital base*'. Een wezenlijk inzicht in de '*capital base*' – het daadwerkelijk geïnvesteerd vermogen van de onderneming – draagt bij aan het ontwikkelen van een 'kern ambitie' (de opmaat voor zingeving en zijn) voor de onderneming, als kop op het visie/missie- en waardenprogramma (hier moet het raken aan 'passie'); en het is richtinggevend aan verdere strategieontwikkeling.

#### 2.4.2. 'CAPITAL BASE'

Als de lat hoog wordt gelegd, waar haalt de onderneming dan de 'ingredienten' voor succes vandaan? Door dicht bij huis te blijven – doorgaans ligt (erg) veel potentieel opgesloten in de onderneming zelf: '*hidden value*'. Natuurlijk zijn er de voor de hand liggende verbeteringen: mogelijke kostenbesparingen, vanzelfsprekende uitbreidingen, schaalvoordelen, enz.; meestal met een beperkt waardepotentieel en doorgaans met een geringe effectieve tijdsduur. Maar daarnaast is er een schat aan mogelijkheden die meer verborgen liggen in (de structuur van) de onderneming. Deze

worden niet of nauwelijks zichtbaar gemaakt op de balans van de onderneming (die is gebaseerd op ‘financial reporting’), maar zouden in het licht van diepgaande aansturing naar de voorgrond moeten worden gehaald (‘management accounting’). Deze meestal immateriële activa zouden zoveel mogelijk moeten worden erkend (dat wil zeggen: geactiveerd) als een productiemiddel dat in de toekomst tot positieve kasstromen zal (kunnen) leiden.

Het gaat dan om het vaststellen van alle constituerende elementen van de ‘company capital base’: de materiële componenten, maar vooral ook de eventueel te ‘activeren’ immateriële componenten: octrooien, patenten, licenties, R&D investeringen, opleidingsuitgaven, herstructureringskosten, sales- en distributieconcepten, leases, merken en marketinguitgave, IT-programma’s, goodwill, faalkosten, juridische geschillen, enz. enz. – en dat vanuit de vaststelling in hoeverre deze uitgaven bijdragen aan de toekomstige kasstromen van de onderneming en haar onderdelen.

Herb Kelleher, CEO van Southwest Airlines:

*‘What keeps me awake are the intangibles. It’s the intangibles that are the hardest thing for a competitor to imitate. You can get airplanes, you can get ticket counter space, you can get tugs, you can get baggage conveyors. But the spirit of Southwest is the most difficult thing to emulate. So my biggest concern is that somehow, through maladroitness, through inattention, we lose the esprit the corps, the culture, the spirit. If we ever do lose that, we will have lost our most valuable competitive asset’<sup>5</sup>*

Centraal in deze ‘capital base view’-benadering staat het gedachtegoed dat het concurrentievoordeel van de onderneming niet ontstaat uit een positionering in een attractieve markt, maar op basis van de middelen die de onderneming ontplooit in een bepaalde markt. Inzicht verkrijgen in het potentieel tot waardecreatie (economisch, maatschappelijk) binnen de organisatie is dan ook een van de centrale aandachtspunten. Daarbij richt zich de aandacht niet op louter materiële activa (locatie, gebouwen, machines, infrastructuur, ed.), maar ook op immateriële activa (merknaam, reputatie, Intellectual property, enz.) alsmede processen (R&D, logistiek, klant- en salesconcepten, enz.).

Daarbij is dan de essentiële vraag welke activa en processen existentieel bijdragen tot de realisatie van het concurrentievoordeel van de onderneming?!

Een generiek schema hiervoor is, uit de aard, niet te geven. Het is telkens een ondernemings specifieke toepassing die hier inkleuring aan geeft. Hoe werkt dat uit? Het vertrekpunt is de balans, en dan de activa-zijde ('links'). Dan gaan we iets doen wat van de accountant (die over de jaarrekening gaat: 'financial reporting') niet mag: over de jaren terug eens kijken welke uitgaven (uit de winst- en verliesrekening) eigenlijk investeringen zijn. En deze eigenlijke investeringen gaan we bij onze bezittingen op de balans optellen – want merken en patenten en klantconcepten zijn eigenlijk een bezit, net als andere, veelal immateriële activa: een bezit waarmee we in de (nabije) toekomst kasstromen mee (moeten) gaan genereren. Daarmee vergroten we de balans nogal.

Hier zou het verwijt kunnen zijn dat de balans wordt 'opgepompt', en volgestopt met 'gebakken lucht'. Daartegenover zouden wij willen stellen dat het weg laten lopen van deze feitelijke 'investeringen' via de winst- en verliesrekening uiteindelijk leidt tot het willen accelereren op lekke banden: slechte grip, geen spanning...

Stel dat dit soort activeringen het balanstotaal groeit van 100 miljoen euro naar 150 miljoen euro. Bij een discontrate van 10% zou in het eerste geval een operationeel bedrijfsresultaat moeten worden gerealiseerd van 10 miljoen euro, in het tweede geval van 15 miljoen euro. En stel dat de uitdagende 'hurdle rate' is vastgesteld op 15% dan groeit het bedrijfsresultaat dat (uit ambitie) moet worden gerealiseerd naar 22,5 miljoen euro – een flink gat tussen het oorspronkelijke idee van 10 miljoen euro en deze 22,5 miljoen euro.

Dit houdt in dat er veel stringenter met 'assets' (de bezittingen op de balans) moet worden omgesprongen – ze moeten veel méér benut worden. Deze blik dwingt tot vernieuwing (markten, producten, afzetkanalen), expansie en innovatie. Dieper graven om hoger te reiken. Daar wordt energie vrij gemaakt.

Ons lijkt het dat de prestaties door activering (kunnen) worden 'gejaagd door de wind'. Immers, het zichtbaar maken van daadwerkelijk aanwezige, cruciale ingrediënten is, naast de hoog gelegde lat, een belangrijke stap in het creëren van 'structurele' spanning en bij het onderkennen en realiseren van opties.

Voor een ambitieuze doelstelling en strategie-afleiding, en een adequate en stimulerende interne aansturing is het van het uiterste belang een to-

taaloverzicht te hebben van *alle* aan te wenden productiemiddelen. Daarbij kunnen drie niveaus worden onderscheiden:

1. de 'core assets' die langdurig het verschil (kunnen) blijven maken; deze kennen een hoog activeringspercentage (bv. 80%), en een relatief lange afschrijvingstermijn (bijvoorbeeld het merk of R&D uitgaven).
2. de 'strategische assets' die het huidige verschil uitmaken; deze kennen een gemiddeld activeringspercentage (bv. 50-60%) en een middellange afschrijvingstermijn (bijvoorbeeld klant- of logistieke concepten, herstructureringsuitgaven, patenten, HR-uitgaven).
3. de 'operationele investeringen' met een duidelijk maar beperkt toekomstig kasstroom effect; deze kennen een laag activeringspercentage (20-30%) en een korte afschrijvingstermijn (bijvoorbeeld faalkosten, verpakkingsdesign, evenementen).

'Moet dat nou, al dat gecijfer?', zou een vraag kunnen zijn. 'Wij zijn een zorginstelling, een onderwijsinstituut, een kennisbedrijf, een not-for-profit instelling, 'wij zijn niet beursgenoteerd ed. – past dat ons?'. Het antwoord daarop is simpelweg 'ja' – naast alle kwalitatieve aspecten maakt dit soort rekenwerk doorgaans 'hard' duidelijk waarom zaken lopen zoals ze lopen, en niet lopen als wij willen dat ze lopen. Ze brengen onverwachte doorkijkjes naar boven en onvermoede kansen. En daarmee inzicht, inspiratie en energie.

## 2.5. 'TICKET-TO-PARADISE'

Medewerkers in een gewetensvolle organisatie staan open voor leerprocessen aangaande ongewenste (gedrags)patronen, en willen (positief) grenzen verleggen. Een gewetensvolle en gezonde verhouding tot collega's en de missie van de organisatie is van doorslaggevend belang – en veel belangrijker dan het handhaven van een imago, de illusie van controle, of het ontkennen van de bruuskering van individuele of organisatorische normen en waarden. Dan gaat het om het creëren van organisatorische veerkracht, collectieve integriteit en 'morele ruimte'. En dan niet als managementtechniek, of 'window dressing', maar echt diep van binnenuit. En de grondslag voor het 'ticket-to-paradise'. Zoals bij Whole Foods Market.

Whole Foods Market gebruikt weloverwogen *'economic value added'* (EVA) als basis voor ondernemingsbeslissingen en managementbe-  
loningen (de gedecentraliseerde structuur, en het dicht op de klant  
besluiten kunnen nemen, dragen zorg voor adequate toerekening en  
optimale transparantie om deze prestatie maatstaf goed te kunnen toe-  
passen). EVA is de operationele nettowinst van een bedrijf (onderdeel)  
(*'net operating profit after tax'*; NOPAT) minus de kapitaalkosten  
(*'capital charge'*) – bestaande uit de rentelasten en het door aandeel-  
houders geëiste rendement gegeven het risico. Slaagt een bedrijf er  
permanent in hogere resultaten te behalen dan haar kapitaalkosten,  
dan creëert het bedrijf economische waarde, en zal zich dat volgens  
het EVA-evangelie onvermijdelijk vertalen in hogere beurskoersen (of  
gewoon: ondernemingswaarde).

En deze waardecreërende performance van Whole Foods Market be-  
vat flinke investeringen in innovatie (op velerlei fronten, van retail for-  
mule tot productontwikkeling en verbeteringen van het milieu) en is  
inclusief forse donaties op lokaal, nationaal en internationaal niveau.  
Overall bedraagt *'community spending'* 5% van de netto winst; daar-  
naast wordt – middels de Whole Planet Foundation – gewerkt met  
microkredieten voor projecten over de gehele wereld (garanderen van  
de leningen, en het dragen van de administratieve lasten). Verder zijn  
er bij elke vestiging elk kwartaal de zogenaamde *'5% dagen'*, waarop  
5% van de dagopbrengst naar lokale non-profits gaat.

Ook ten aanzien van de nationale *'quality of life'* ziet Whole Foods  
Market voor zichzelf een taak weggelegd: *'By offering the highest qua-  
lity food available, we are helping to transform the diet of America,  
helping people to live longer, healthier, more pleasurable lives while  
responding positively to the challenge of environmental sustainability'*.

En ook hier wordt de koppeling tussen waarden en waardecreatie ge-  
poneerd door het bedrijf: *'We are stewards of our shareholders' invest-  
ments and we take that responsibility very serious. We are committed  
to increasing long term shareholder value. (...) We earn our profits every*

*day through voluntary exchange with our customers. We recognize that profits are essential to creating capital for growth, prosperity, opportunity, job satisfaction and job security'.*

*'(..) how great artists and thinkers develop the potential of the distinctive 'configurations' of each culture and how that greatness passes away when its possibilities have been exhausted. Then end comes when a theme is simply repeated without innovation or experiment. The death of a culture is not usually encountered by cataclysmic events, not by either a bang or a whimper, but by failure to adapt, a monotonous repetition of what it had done before'.<sup>6</sup>*

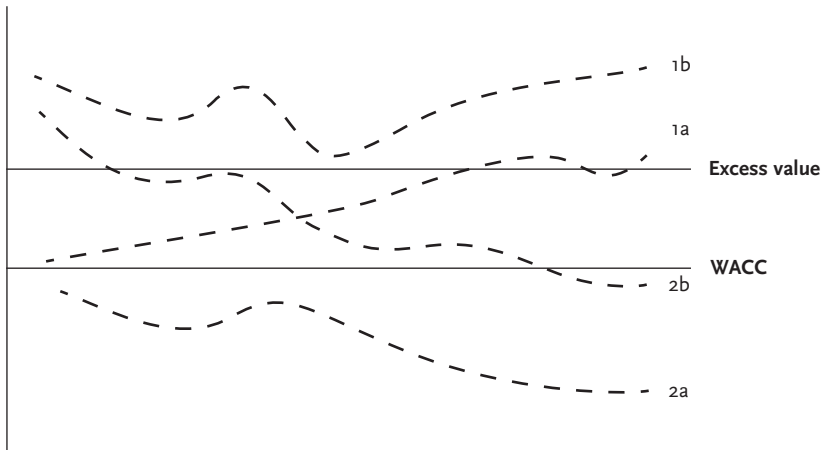
En hoezeer geldt dit voor organisaties...

## 2.6. 'GAMESWITCH' – DE ENERGIE VAN VERRASSING

De kunst is vroegtijdig signalen te ontdekken dat er *fundamentele* aanpassingen aan de strategie nodig zijn, die aard en omvang van de onderneming (zullen) betreffen.

Er is een tweetal 'grondposities' mogelijk:

- De positie van '*positieve beweging*'; deze positie houdt in dat het rendement zich ofwel positief ontwikkelt vanaf de minimum rendementseis (en dan houdbaar opwaarts)(1a), of dat er sprake is van houdbare 'excess value'(1b). In deze gevallen is het *nuttig* de aandacht te richten op operationele reële opties, discontinue innovaties, en '*eerste orde gameswitches*' (stapsgewijs). Het is waarschijnlijk dat dit alles uit de operationele cash flow kan worden gefinancierd.
- De positie van '*negatieve beweging*'; deze positie houdt in dat het rendement zich ofwel negatief ontwikkelt vanaf de minimum rendementseis (en dan onhoudbaar neerwaarts)(2a), of dat er sprake is van een onhoudbare migratie van 'excess value' naar minimum rendement (of nog minder)(2b). In deze gevallen is het *noodzakelijk* de aandacht te richten op strategische groeiopties, radicale innovaties en '*tweede orde gameswitches*' (schoksgewijs). Het is waarschijnlijk dat dit alles uit herstructurering van de portfolio en/of herfinanciering moet worden gefinancierd.

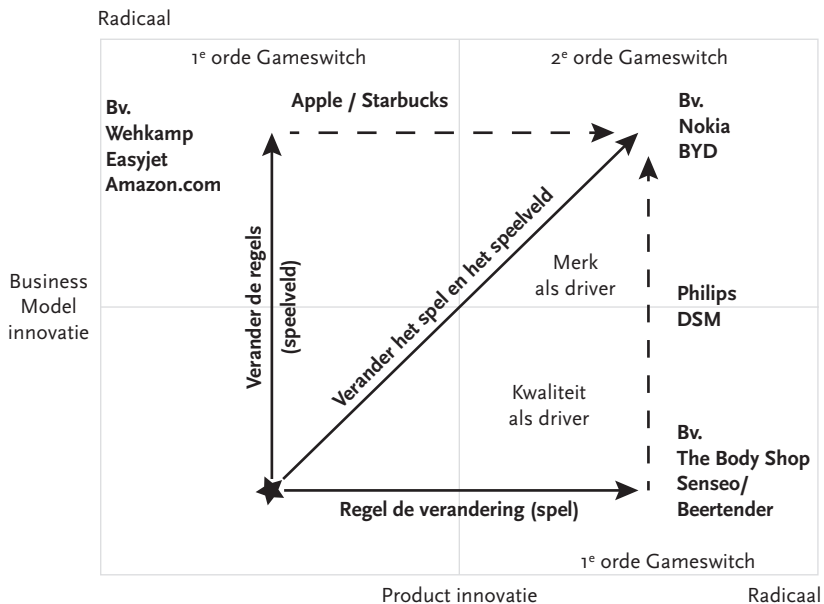


### *De twee grondposities*

Als uit analyses blijkt dat het rendement zich in een van de vier geschetste richtingen (zie boven) beweegt, dan zijn er enkele fundamentele oplossingsrichtingen denkbaar (en veelal noodzakelijk). Wij onderscheiden vijf wijzen van ‘gameswitch’, gebaseerd op twee mogelijke radicale veranderingen, en twee niveaus van ‘gameswitch’.

1. Radicale verandering op basis van ‘Business model’ innovatie;
2. Radicale verandering op basis van ‘Product’ innovatie;
3. Doorveranderen ná ‘Business model’ innovatie  
(sequentie: ‘Product’ innovatie);
4. Doorveranderen ná ‘Product’ innovatie  
(sequentie: ‘Business model’ innovatie);
5. Gelijktijdige verandering van ‘Product’ en ‘Business Model’.

Veranderen op een dimensie (‘Business model’ of ‘Product’) noemen wij ook wel ‘*eerste orde gameswitches*’ (nr. ‘s 1 t/m 4), veranderen op beide dimensies tegelijk typeren wij als ‘*tweede orde gameswitches*’ (nr. 5). Opgemerkt moet worden dat deze oplossingsrichtingen veelal een licht hybride karakter zullen vertonen. Waar het telkens op aankomt, is dat de potentie in de capital base op een nieuwe wijze wordt gerealiseerd. Eerste orde gameswitches zullen dan ook vaak worden benut als platforminvesteringen voor verdere uitbouw van de eerste orde gameswitch, en/of als opstap naar een volgende eerste orde gameswitch.



### ‘Gameswitches’

Een ‘business model’ kenmerkt zich door de positie die een onderneming inneemt ten opzichte van enkele doorslaggevende dimensies: schaal en scope van de activiteiten, kapitaalintensiteit, verdienmodel (waardemi-gratie), voortbrenging en ‘delivery’, bronnen van differentiatie, business veronderstellingen (markt, klanten, ed.). Radicale veranderingen ten aanzien van het aspect ‘Business model’ veranderen als het ware de regels: het speelveld krijgt een ander karakter. Veelal is ‘kwantiteit’ (scale) de driver. Voorbeelden zijn Amazon.com en Easy Jet.

Radicale veranderingen ten aanzien van het aspect ‘Product’ regelen als het ware de verandering: het spel krijgt een ander karakter. Veelal is ‘kwaliteit’ (scope) de driver. Voorbeelden zijn Senseo en Beertender.

### ‘Planet, people, profit’

Het voor ogen blijven houden van de droom is een essentieel onderdeel van blijven koersen op leiderschap en organisatorische kracht van



binnenuit. The Body Shop was en is een wereldwijde organisatie waar duizenden mensen werken die dezelfde doelen en waarden delen. Dat is wat het een wervende en commerciële kracht heeft gegeven en bijzonder blijft maken ten opzichte van het doorsnee zaken doen. De droom was het neerzetten van een lijn aan schoonheid- en gezondheidsproducten, niet vanuit een 'tekort' maar vanuit waardigheid, niet het wegwerken van iets 'lelijks', maar het accentueren van iets moois, schoonheid dichterbij brengen vanuit de ziel.

Het was een van de eerste bedrijven die onomwonden het belang van welzijn, mens en milieu voorop zette. Missie en waarden:

- Ons bedrijf wijden aan het nastreven van veranderingen op sociaal en milieugebied;
- Creatief een evenwicht vinden tussen de financiële en menselijke behoeften van alle betrokkenen;
- Op moedige wijze zeker stellen dat ons bedrijf ecologisch duurzaam is en tegemoet komt aan behoeften van vandaag zonder de toekomst te belasten;
- Zinvol een bijdrage leveren aan lokale, nationale en internationale gemeenschappen waarbinnen we zaken doen door een lijst van gedragingen op te stellen die een garantie zijn voor zorg, eerlijkheid, rechtvaardigheid en respect.

Anita Roddick, oprichtster van The Body Shop, bleef steeds op haar inspiratie terugkomen; een constant herijken van de operationele en strategische gang van zaken.

The Body Shop had zichzelf verbonden aan het ontwikkelen van producten zonder gebruik te maken van proefdier testen. Terugkerend naar de oorspronkelijke droom hielp The Body Shop om te bepalen welke producten, welke producenten en welke manier van omgang met het personeel en klanten paste bij de identiteit en droom van The Body Shop.

Ook bij de zeer snelle groei van het bedrijf werd hierop niet ingegeven. Zo ontwikkelde The Body Shop al heel vroeg een maatschappelijk handelsprogramma dat kenmerken heeft van wat nu 'fair trade' heet; natuurlijke grondstoffen van achtergestelde gemeenschappen zijn gangbaar geworden in de producten van The Body Shop.

Ook bekend is The Body Shop vanwege haar werk voor het zelfbewustzijn van de vrouw: 'Ken je geest, hou van je lichaam'. The Body Shop richtte zich op de vergroting van de zelfwaardering van vrouwen, omdat ze de manier waarop de cosmetica-industrie gebruikmaakte van hun onzekerheden veracht(te). The Body Shop schat lichaam en ziel op waarde – het is belangrijker en realistischer en bevredigender dan een niet te bereiken (en vaak duur) schoonheidsideaal.

Door deze in de droom aangehaakte acties toonde The Body Shop de wereld dat kapitalisme, zelfs het kapitalisme gericht op schoonheid- en gezondheidsproducten, een ziel kan hebben, en zuiver kan blijven.

Door haar radicale productinnovatie veranderde The Body Shop het spel – een prachtige 'gameswitch'.

#### 2.6.1. DOOR-VERANDEREN

Nadat een radicale verandering op een van de aspecten is 'verwerkt', kan er worden doorgepakkt op het andere aspect. Zo kan na een radicale verandering van 'Business model' verder worden doorgeschakeld door middel van een radicale productverandering. Voorbeelden zijn Apple en Starbucks. Starbucks veranderde eerst de regels van het spel door van verpakte koffie ca. over te schakelen op 'downstream' verkopen via eigen winkels (kwantiteitsslag); en daarna werd 'koffie' een 'beleving' (kwaliteitsslag; het creëren van een emotionele band met de klant), met bijbehorende geweldige service en keuzemogelijkheden, gekoppeld aan een maatschappelijk engagement – bv. het louter verkopen van Fairtrade koffie. En Starbucks is een en al 'merk'. Vanuit aandeelhouderswaardeperspectief in de zin van dit boek kan worden gesteld: star-bucks – nomen est omen.

En na een radicale productverandering kan ook het 'Business model' radicaal op de schop. Voorbeelden zijn Philips en DSM. Zo veranderde DSM van een modale speler in de bulkchemie tot een zichtbare speler in de fijnchemie; uiteindelijk transformeert DSM middels radicale innovatie van het 'business model' tot een toonaangevende speler in 'life sciences'. DSM, van zwaar milieuvervuilend tot 'life saver'!

Ten slotte, en het meest radicaal zijn de ‘tweede orde gameswitches’, waarbij zowel het business model als het product fundamenteel anders worden. Veelal is het ‘merk’ (brand reliability) de driver: ‘change the game, keep the name’! Voorbeelden zijn Starbucks (zie boven), en Nokia; dat onderging een dergelijke radicale transformatie: van houtverwerking, via rubberproductie en bekabeling, naar het grootste mobiele telecommunicatiebedrijf ter wereld. En het staat aan de vooravond van weer radicale veranderingen (of het verdwijnt...).

Het operationaliseren van een gameswitch strategie leidt ertoe dat de ‘*value migration*’ (weer) verschuift naar een rendementsniveau ver boven de ‘*cost of capital*’, richting ‘stretch value’. Het zal veelal de nieuwe veruiterlijking zijn van de ‘corporate dream’, met nieuwe verhalen, bouwend op en bouwend aan een zich ontwikkelende ‘capital base’, aandachtig en gewetensvol opties genererend, om deze, tijdig, uit te oefenen. De kunst zal zijn nieuwe platforms en opties eerder te doorgronden, en die om te zetten in energie en waarde. Daartoe zijn nieuwe ‘*metrics*’ nodig. De bekende meetgrootheden leiden al snel tot wat Britten betitelen als ‘*a blinding glimpse of the obvious*’. En daar zal de waardecreatie niet in zitten.

## 2.7. DAAROM:

De eerste stap in het ontsluiten van onontgonnen energie is dus het nieuw leven inblazen van de inspiratie die ooit het bestaansrecht van de onderneming vormde of zo nodig (telkens) het heruitvinden ervan. Deze inspiratie is een voorwaarde voor de spirituele spiraal die succesvolle ondernemingen kenmerkt.

Daarmee dient zich dan wel de volgende vraag aan. Als het zo profijtelijk is om ambities te koesteren voorbij de status quo en gehoor te geven aan de stretch die onvermoede energie vrijmaakt die leidt tot *excess return* en tot een hogere mate van zelfontplooiing, waarom zien we dat dan niet overal om ons heen? Bepaald niet iedereen is in de weer met *game switches* en radicale waardecreatie.

*Waarom kiezen we niet collectief voor het allerhoogste?*

Dat brengt ons bij de eigenaardigheden van dynamiek in organisaties. De

werkelijkheid in organisaties kent meerdere dimensies die niet allemaal worden aangestuurd door de beste voornemens, de beste plannen of formele doelstellingen. Er zijn ook andere mechanismen aan het werk, die in onderlinge vervlechting resultaten opleveren die vanuit één dimensie niet zijn te voorspellen.

Dynamiek is een resultante van meerdere dimensies die relateren aan verschillende menselijke basisbehoeften. En deze kennen geheel verschillende spelregels. Wie op zoek is naar het verborgen potentieel aan energie in de organisatie zal in staat moeten zijn dynamiek te doorgronden en vervolgens te benutten volgens de complexe onderliggende spelregels.

Doorgronden begint met waarnemen en met vragen. Waarom loopt het hier zoals het loopt? Het betekent dat management behalve een handelingsmodus ook een reflectieve modus nodig heeft die beide gelijktijdig hun werk doen. De realiteit is dat de handelingsmodus doorgaans voorrang heeft, en soms alleenvertoningsrecht. Als bovendien sprake is van een *'dominant logic'* die weinig ruimte laat voor andere dimensies, dan begint het falen van ambities al wat minder abstract te worden. Evenals het verschil tussen flow en gedoe. In de volgende hoofdstukken zullen we trachten meer zicht te verschaffen op de werking van energie in organisaties en de rol van reflectief management.





### 3. ZICHT OP ENERGIE

Waarin we ingaan op het feit dat je energie niet alleen moet aanboren, maar ook kunt kanaliseren. Dan blijkt het belangrijk te beseffen dat de louter rationele premisse ons niet verder helpt. Zicht op dynamiek wordt door twee factoren belemmerd (door een ‘dominant logic’ en door blikvernauwing). Dynamiek is een resultante die we analytisch in kaart kunnen brengen met behulp van de analysematrix. Daaruit volgt de opgave voor bestuur en management: inzicht en synchronisatie. Daarbij is reflectie onontbeerlijk (en soms lastig).

Het vergt vaak niet eens zoveel moeite om in rationeel gepresenteerde voorstellen of beslissingen impulsen van geheel andere orde te ontwaren. Het vertoonde gedrag is een resultante van de meervoudige realiteit waarbij de waarnemer moet uitmaken welk aandeel door welke impuls is geleverd. Kunnen zien van de meervoudige realiteit vereist meerdere brillen die paradigma’s worden genoemd. Neutraliteit ten opzichte van paradigma’s is beslist een voorwaarde voor het doorzien van dynamiek. Wie achter ieder voorstel bij voorbaat een verborgen agenda of complotten vermoedt, is wel erg georiënteerd op de politieke dimensie. Zoals het uitbannen van elke gedachte aan andere motieven dan strikt rationele daarentegen weer erg naïef is. Het beoordelen van de resultante vraagt een *open* houding die niet bij voorbaat wordt vertekend door de eigen voorkeurshouding ten opzichte van paradigma’s. Dit geldt evenzeer voor de overige deelnemers aan de organisatie. Een hoofdrolspeler met een sterke voorkeur voor het functioneren van sociale relaties levert doorgaans wel een prettig klimaat maar niet noodzakelijk de beste resultaten. Aan degene met een sterke binding met de politieke dimensie en die van daaruit zijn gedrag inhoudelijk en sociaal laat voeden kleeft al snel het woord manipulatie. Dat is iemand die moeilijk te vertrouwen is omdat achter elk optreden het vermoeden van eigen voordeel schuilgaat.

#### 3.1. DE MEERVOUDIGE WERKELIJKHEID

De complexiteit van organisatiegedrag vereist meerdere optieken of brillen zo u wilt. Iedere optiek/invalshoek maakt andere zaken zichtbaar.

Deze invalshoeken zijn gebaseerd op vooronderstellingen over de werkelijkheid die ook wel paradigma's worden genoemd.

*Een paradigma is een samenhangend geheel van vooronderstellingen omtrent de werkelijkheid. Te herkennen aan openingszinnen zoals "Het is toch zo dat ..." Het is een eigen venster op de wereld. Andere vensters geven een ander beeld van de wereld te zien.*

Eerst een overbekend voorbeeld om de werking van optiek te verduidelijken. Menigeen is in zijn of haar opleiding vertrouwd gemaakt met het onderscheid tussen de formele en informele organisatie. Als je let op de formele afspraken zie je andere patronen dan wanneer je let op de manier waarop mensen feitelijk met deze formele patronen omgaan. Zie het verschijnsel stiptheidsactie. Daarmee wordt de gang van zaken ontregeld, terwijl juist strikt de hand wordt gehouden aan de voorschriften. Beide invalshoeken onthullen andere delen van dezelfde werkelijkheid. Dat is in een notendop wat paradigma's doen met je waarneming. Feiten krijgen pas betekenis door de bril waarmee je naar de wereld kijkt.

Inmiddels zijn er vele indelingen naar paradigma's bekend, die allemaal trachten de complexiteit van de werkelijkheid recht te doen. Er zijn bijvoorbeeld diverse tweedelingen gemaakt, zoals het duo *systeemmodel versus partijenmodel*, dat algemeen bekend is geworden als *harmoniemodel versus conflictmodel*. Maar er zijn ook indelingen beschikbaar naar drie paradigma's (Tichy), vijf kleuren (De Caluwé & Vermaak) en zelfs acht metaforen (Morgan).

Drie paradigma's springen er uit als zeer bruikbaar voor de praktijk. Ieder van deze drie paradigma's is zo compleet dat het geschikt is voor een voldragen analyse. Ze zijn bovendien voor veel mensen begrijpelijk en goed herkenbaar. Deze drie paradigma's kennen een geheel eigen en toegesneden taalgebruik en kunnen complementair worden toegepast. En niet in de laatste plaats is binnen elk van de paradigma's een goed van elkaar te onderscheiden dynamiek werkzaam. Wie organisatiedynamiek wil doorgronden zal zich eerst de dynamiek van deze afzonderlijke para-



digma's eigen moeten maken. Want, zoals Cruijff al eens opmerkte: “*Je ziet het pas als je het door hebt.*” Het betekent waarnemen in drie verschillende dimensies. Het 3D-beeld van dynamiek.

### 3.2. DYNAMIEK IN 3D

De voorkeur voor deze drie paradigma's is overigens niet willekeurig. De genoemde paradigma's zijn systematisch uitgewerkt in wetenschappelijke studies (Tichy), maar ook als praktijktheorie (De Caluwe/Vermaak) en als instrument voor praktijktoepassing (Camp). Er is dus voldoende materiaal beschikbaar dat we kort zullen samenvatten.

(1) Als eerste is er de *inhoudelijk/instrumentele invalshoek* waarin de *logica* der dingen wordt belicht. Er is een probleem, een diagnose, een gewenst doel en stappen die daar naartoe zullen leiden. Inhoudelijk, rationeel en instrumenteel in een onderling samenhangend verband van a naar b. Zoals we bijvoorbeeld gewend zijn beleidsnota's, kaderbrieven en strategie-nota's vorm te geven.

(2) Er is ook een dimensie die hele andere zaken naar voren haalt. Daarin wordt gelet op de belangen die in het geding zijn en de verdelingsvraagstukken die daarmee samenhangen. Denk aan geld, werkgelegenheid, posities, aanzien en invloed. Deze optiek maakt het politieke spel zichtbaar waarin het niet over logica gaat maar over de mogelijkheid je te laten gelden, dus over *macht en invloed*. De organisatie als apenrots. In deze *politieke invalshoek* draait het om belangen, coalities, agenda's en haalbaarheid. Denk bijvoorbeeld maar aan het verschil tussen gelijk hebben (ratio) en gelijk krijgen (macht). Dit paradigma gaat niet uit van het geheel, maar van de samenstellende delen die in onderlinge rivaliteit verkeren. Wat Lammers het partijenmodel noemt.

(3) En dan is er nog een *sociaal/culturele invalshoek*, die zichtbaar maakt hoe mensen met elkaar omgaan en samenwerken. De sleutel hierbij is niet logica of macht, maar *sociale chemie* als maat van samenhang. Het is de dimensie van de gevoelens ten opzichte van elkaar. Dit geldt voor samenwerking tussen individuen en groepen maar ook tussen hele organisaties. In dat laatste geval gebruiken we het woord bedrijfscultuur.

*Als iemand je vraagt hoe het met je gaat dan maakt het doorgaans verschil wie de vraag aan je stelt. Is het een zakelijke relatie dan zul je wellicht in een paar woorden iets schetsen van de inhoudelijke ontwikkelingen in de firma en jouw aandeel daarin. En je tevredenheid over de vorderingen.*

*Als 's avonds in de kroeg je beste vrienden na het derde biertje dezelfde vraag herhalen voel je je mogelijk eerder uitgenodigd om iets te zeggen over jouw aandeel (of onschuld) in de prestaties en jouw opvattingen over de gewenste of verwachte gevolgen voor je positie en carrièrekansen in het bedrijf.*

*Wanneer vervolgens bij thuiskomst jouw partner ook nog eens dezelfde vraag stelt is er een grotere kans dat je iets van je gevoelens laat zien over de verhoudingen in het bedrijf. De relatie met je baas, je zorgen over de toekomst, de contacten met je collega's.*

*Naar gelang de situatie en uw gezelschap laat je meer vanuit de ene dan wel de andere invalshoek zien. Dat levert drie verschillende aspecten van dezelfde waarheid.*

*Kern van de zaak is dat al deze aspecten van invloed zijn op je functioneren. De resultante daarvan is wat je in de praktijk van alledag laat zien.*

### 3.2.1. 3D IN KAART GEBRACHT

Waarnemen in 3D vereist schakelen tussen de drie geïntroduceerde paradigma's. Tichy heeft hiervoor een ineen gevlochten kabeltouw als metafoor gekozen. Iedere invalshoek wordt voorgesteld als een touw van deze kabel. De verstrengeling tot kabel bepaalt de kracht van de kabel. Prima metafoor, maar moeilijk af te beelden. Eveneens passend zou zijn de driedimensionale weergave van een kubus te gebruiken. Maar op papier is een tweedimensionale weergave in een matrix nu eenmaal makkelijker. Maar een matrix in 3D is natuurlijk een contradictio in terminis. Een matrix roept het beeld op van een 'gelaagde werkelijkheid' – 2D dus – die

een zekere rangorde suggereert van de invalshoeken die hier niet wordt bedoeld. Als u deze kanttkening niet uit het oog verliest is de matrix nog steeds een makkelijk toepasbaar hulpmiddel.

Waarneming vanuit de drie paradigma's kan betrekking hebben op verschillende niveaus in de organisatie. Op het niveau van individuen, groepen of de organisatie als geheel. Door een matrix te vormen met 9 velden (naar Camp) kan de werkelijkheid zo systematisch mogelijk in kaart worden gebracht. Om de lezer op weg te helpen wordt ieder van deze velden in de matrix getypeerd door een kernbegrip van het paradigma op het betreffende niveau.

3D Matrix	Individu	Groep	Organisatie
<b>Inhoudelijk/instrumenteel (inhoud)</b>	Competenties	Functionele bijdrage	Strategie
<b>Sociaal/politiek (belangen)</b>	Ambities	Agenda	Krachtenveld
<b>Sociaal/emotioneel (mensen)</b>	Kernwaarden	Samenwerking	Bedrijfscultuur

*De matrix*

### 3.2.2. PERSPECTIEF VAN BETROKKENEN

Toepassing van de matrix brengt ons al snel bij de vraag vanuit welk perspectief dynamiek moet worden geschetst. Daarop is geen eenduidig antwoord mogelijk. Dynamiek ontstaat vanuit de betekenis die de deelnemers toekennen aan de gebeurtenissen in de organisatie. Iedereen beoordeelt de situatie vanuit zijn eigen positie. *Wat je ziet in het dal is afhankelijk van de heuvel waar je staat.* Het vertrekpunt is steeds het perspectief van betrokkenen.

*In het tweede jaar van mijn HBO-opleiding word ik op de eerste dag van mijn praktijkstage rondgeleid door de werkbaas van de hal waar*

*koffiemelk machinaal in flessen wordt gedaan. Terwijl we staan te praten gaat een alarm af en de baas stuift naar een machine waar in hoog tempo doppen op gevulde flessen worden gestanst. De afstelling van de machine is net niet meer correct waardoor de machine achter elkaar flessen kapot slaat. Op de grond een enorme plas koffiemelk. De baas is boos omdat het veel te lang heeft geduurd voordat is ingegrepen. Opeens draait hij zich om naar mij en zegt: "jij hebt hiervoor doorgeleerd, zijn mensen zo dom dat ze dit niet begrijpen?" Daar had ik als tweedejaarsstudent even niet van terug, het leek mij ook nogal onnozel. Maar toen ik een paar weken in de hal had gewerkt, werd mij duidelijk hoe saai het werken daar was. En dan gebeurde het af en toe, als de baas uit de buurt was, er net zo lang geprutst werd aan de afstelling tot de sensatie van een breakdown was bereikt. Door oogcontact tussen de werkers was het mogelijk te wachten met ingrijpen precies tot aan het moment dat de baas arriveert. Zo'n voorval maakte een saaie dag helemaal goed !*

*Als percepties zo makkelijk uiteenlopen, hoe gaat dat dan als grootste plannen worden gepresenteerd?*

### 3.2.3. MATRIX MAAKT VERSCHILLEN IN DYNAMIEK ZICHTBAAR

Dit geeft wel een belangrijk hulpmiddel voor de regie van het proces. Wie zich verplaatst in het perspectief van de deelnemers kan zich aan de hand van drie vragen al een eerste indruk vormen van de kwesties die in de loop van het proces aandacht behoeven. Denk maar aan een fusieorganisatie waarin directie en managementteam worden aangesteld maar waarbij een van de fusiepartners geen enkele kandidaat benoemd ziet. Dan is de kans groot dat deze fusiepartner zich hier ongemakkelijk bij zal voelen. En zo zijn er vele voorbeelden van voorzienbare complicaties.

*Want uiteindelijk zullen alle deelnemers zich afvragen:*

- *Vind ik het logisch en begrijpelijk (klopt het rationeel voor mij)?*
- *vind ik het eerlijk (wordt met mijn belangen rekening gehouden)?*
- *zie ik deze samenwerking wel zitten (voel ik me goed bij deze mensen)?*

Een fantastisch plan is geen garantie dat daardoor de voorgestelde veranderingen wel soepel zullen verlopen. Want bij inhoudelijke overeenstemming is het immers niet vanzelfsprekend dat ook de belangen van betrokkenen en de behoeften aan samenwerking zullen samenvallen.

### 3.3. DOORZIEN VAN WISSELWERKING

Organisatiedynamiek komt dus niet voort uit het rationele ontwerp, maar is de resultante van de dynamiek die behoort bij ieder van de drie paradigma's. Rationele plannen raken immers per definitie aan belangen en politieke afwegingen. En dezelfde plannen hebben weer een geheel andere lading in de context van de onderlinge relaties. Het betreft – gelijktijdig – drie geheel verschillende spelregels in drie geheel verschillende arena's. Om daar vat op te krijgen is het noodzakelijk eerst de onderscheiden spelregels te volgen en aldus de dynamiek in deze arena's *afzonderlijk* te leren kennen. Om pas daarna te observeren wat er gebeurt als deze elkaar ontmoeten.

*Want gaat het dan om het beste voorstel,  
wie het voor het zeggen heeft of  
om de onderlinge relaties?  
Of gaat het om een mix?  
Maar welke dan?*

Want wat gebeurt er met het beste voorstel als de sterkste partij er helemaal geen voorstander van is? Wat gebeurt met de uitkomst als de hoofdrolspelers elkaar niet kunnen luchten of zien? Wat is dominant en waarom? Dat vraagt om waarnemen in drie verschillende dimensies die alleen in onderlinge samenhang zorgen voor inzicht in de werkzame dynamiek.

*Waar dynamiek in eerste instantie onbegrijpelijk lijkt wil het nog wel eens helpen om meerdere paradigma's langs te lopen.*

*In een fusie tussen christelijke scholen geeft het College van Bestuur van de kleinste school als verklaring voor de fusiewens een uitgebreide*

*analyse van de markt en de alternatieven en een beredeneerde voorkeur voor deze fusiepartner. In het gesprek met de Medezeggenschapsraad wordt een heel ander fusiemotief genoemd. De bestuurder van de kleinste school is na zeven jaar zijn eigen school min of meer ontgroeid en daardoor zich steeds meer gaan bemoeien met strategische kwesties waarin de school maar een marginale rol vervult. Het is zijn ambitie die heeft geleid tot de schaalvergroting. De inhoudelijke argumenten zijn alleen maar bij elkaar gezocht om deze voorkeur te legitimeren. Een gesprek met de Raad van Toezicht brengt weer een ander fusiemotief aan het licht. De Raad maakt zich zorgen over de toekomst van het confessioneel onderwijs. Om zich te handhaven is het nodig te fuseren met scholen van dezelfde denominatie. De fusiepartner is niet gekozen vanwege de inhoudelijke overwegingen maar vanwege de grondslag. Als het gaat om logica en inhoudelijke afwegingen, zo geeft men toe, liggen andere fusiepartners wellicht meer voor de hand. Maar identiteit is van een hogere orde dan zakelijke overwegingen.*

*De drie gesprekken maken verschillende fusiemotieven zichtbaar. Maar wat is waar en bestaat er één waarheid? En wat geeft de doorslag in deze dynamiek? Ze sluiten elkaar niet wederzijds uit. Integendeel, ze kunnen alle drie gelijktijdig waar zijn. Het gaat om verschillende paradigma's, die in feite complementair zijn. En het laat zich voorspellen dat de kans van slagen groter wordt als elke invalshoek een positief argument oplevert voor deze fusie. In dat geval kunnen de inhoudelijke overwegingen rekenen op steun van de bestuurders en is chemie te verwachten tussen de schoolgemeenschappen. Het is dus óók waar dat een negatieve uitkomst van een van de drie zorgen oplevert voor het succes van de fusie.*

### 3.4. PAS OP VOOR DE 'DOMINANT LOGIC' VAN EEN ORGANISATIE

Het 'lezen' van dynamiek zou er erg bij gebaat zijn als de drie dimensies als volkomen neutraal worden beschouwd. Dan is het ook mogelijk om daarover open met elkaar in gesprek te gaan en problemen te benoemen. Maar zo eenvoudig is het helaas nu ook weer niet.

Organisaties vinden hun oorsprong in een briljant idee, in een bijzondere relatie tussen de *founding fathers*, in een verstandshuwelijk vanuit de belangen van deelnemende partijen of noem maar op. De oorsprong van organisaties is dus zeker niet altijd rationeel van karakter. Maar na de oprichting is de communis opinio toch wel dat sprake moet zijn van een rationeel bedrijfsplan met financiële onderbouwing waarop de organisatie zo doelmatig mogelijk is ingericht. Dat is doorgaans ook de enige manier om de financiering rond te krijgen. Bij organisaties is de inhoudelijke logica al gauw de *'dominant logic'* waarin men zaken doet. Dan geldt als eis dat besluiten inhoudelijk en rationeel onderbouwd moeten zijn. De andere dimensies staan automatisch op het tweede plan of worden als irrelevant gezien.

Daarop zijn in elke organisatie wel uitzonderingen te vinden. In sommige situaties komen belangen en sociale relaties juist hoog op de agenda. Denk maar aan benoemingen, promoties of reorganisaties. Dan is het min of meer toegestaan openlijk op te komen voor het eigen belang of uiting te geven aan de werkbaarheid van relaties. Bijvoorbeeld bij fusies wordt van de leiding juist verwacht dat men de belangen van de eigen organisatie hoog in het vaandel voert en de match van culturen serieus neemt. En zich druk maakt over het aandeel van de eigen organisatie in de leiding van de fusieorganisatie. *Ter bescherming van belangen en identiteit*. Kenmerkend voor dergelijke situaties waarin de gesprekken openlijk 3D worden gevoerd, is de min of meer gelijkwaardigheid van partijen in de betreffende situaties. Beter gezegd, het ontbreken van eenduidig gezag. *En daarmee van een dominant logic*.

Waar sprake is van een piramidale gezagsstructuur met een eenduidig centrum houdt men graag het primaat van de ratio zo veel mogelijk in stand. De ratio van de bovenbazen dan wel te verstaan. Dat wil overigens niet zeggen dat de andere dimensies van de aardbodem zijn verdwenen. De kans is groot dat deze ondergronds gaan en in de taal van het dominante paradigma weer tevoorschijn komen. Dat betekent een extra moeilijkheid voor degene die probeert de dynamiek te doorzien.

## Enkele voorbeelden met de ‘vertaling’ in de tweede kolom

We zeggen	We bedoelen
“we hebben besloten uit elkaar te gaan wegens verschil van inzicht in het te voeren beleid”	botsing van ego’s
“de andere kandidaat is beter gekwalificeerd”	jou moet ik niet
“Dit is niet reëel, jullie hebben alleen emotionele bezwaren”	en die vind ik irrelevant
“en zo nodig leg ik het ze nog een keer uit”	begrijpen betekent accepteren
“deze reorganisatie slaat de plank mis”	komt mij slecht uit

Leerzaam zijn ook de momenten waarop de drie invalshoeken conflicteren omdat op die momenten zichtbaar wordt dat gedrag daadwerkelijk de resultante is van impulsen van geheel verschillende orde. Enkele voorbeelden.

A solliciteert bij verschillende bedrijven en wordt aangenomen bij het bedrijf dat niet zijn eerste voorkeur is. De uitslag van de sollicitatie bij het bedrijf van voorkeur laat nog op zich wachten. Omdat één vogel in de hand beter is dan twee in de lucht besluit A het eerste aanbod aan te nemen. Een maand na indiensttreding blijkt dat het bedrijf van voorkeur hem eveneens een baan aanbiedt. Wat te doen? Na een maand bij een nieuwe werkgever vertrekken naar een baan die nog mooier is zal niet bij iedereen in goede aarde vallen. Zeker niet na alle mooie woorden over ‘zin in de uitdaging’ die A bij aanstelling heeft uitgesproken. Maar uiteindelijk kiest A voor eigen belang en vertrekt.

B maakt deel uit van een managementteam dat onder leiding staat van C. Deze is benoemd als leidinggevende terwijl B dacht voor deze positie de betere papieren te hebben. In zijn optiek heeft C de promotie ten onrechte gekregen op basis van vriendjespolitiek en zeker niet op basis van competenties. In de vergaderingen van het managementteam past B er wel voor op zijn ergernissen openlijk te etaleren, maar hij laat niet na om de voorstellen van C waar mogelijk te frustreren.



Na een fusie tussen twee zorginstellingen die bij insiders de nodige verbazing oproept, blijkt de omvang van de fusieorganisatie de bestuurders recht te geven op een hogere inschaling en dus een hoger salaris. Is hier sprake van een prettige bijkomstigheid of is gehoor gegeven aan een zogeheten perverse prikkel? Toen de fusieorganisatie in zwaar weer terecht kwam nam de verdenking van het laatste snel toe. Dat is de bestuurders later opgebroken.

### 3.5. SYNCHRONISATIE

Het 3-D karakter van organisaties betekent dat verschillende waarheden naast elkaar bestaan. Of beter gezegd, dezelfde waarheid kent meerdere gezichten. Dan volstaat het dus niet als een voorstel rationeel klopt, maar een verstoring oproept in andere dimensies als die niet wordt opgelost. Een voorstel werkt pas als het kloppend is in alle dimensies. Als we de drie paradigma's korthedshalve mogen aanduiden als inhoud, belangen en mensen, dan is sprake van samenhang in de betekenis van: *inhoud x belangen x mensen bepalen dynamiek*. Daarmee bedoelen wij dat het niet volstaat als een organisatieverandering alleen inhoudelijk aan de maat is. Er moet ook recht worden gedaan aan de verschillende belangen die in het geding zijn. En bovendien aan de mate waarin betrokkenen de samenwerking als constructief en leefbaar ervaren. Het ontbreken van een van deze componenten heeft voorspelbaar een negatief effect op het verloop van de verandering. Een voorstel zal daarom effectiever werken als deze:

- *inhoudelijk aan de maat is,*
- *tegelijktijd recht doet aan de belangen die in het geding zijn*
- *en inspireert tot samenwerking.*

*Na elke verkiezing voor de Tweede Kamer is het verschil in dynamiek van de paradigma's gemakkelijk te volgen. Eerst zijn er de partijprogramma's die inhoudelijk krachtig moeten zijn om stemmen te trekken. Daarna wordt een coalitie gevormd, waarin delen van het programma door onderhandeling worden opgeofferd. Ten slotte wordt*

*een kabinet geformeerd waarin de sociale chemie mede bepaalt of van de voornemens iets terecht gaat komen. Het resultaat na verloop van enkele jaren wijkt doorgaans stevig af van de oorspronkelijke programma's waarop de kiezer heeft gestemd. In de politiek is het voor iedereen zichtbaar, in organisaties moet je meestal meer moeite doen om het te zien.*

Het verwaarlozen van een paradigma leidt tot onbetaalde rekeningen die vroeger of later tot narigheid leiden. *Wie te snel iets vindt heeft niet genoeg gezocht.* Onze ervaring met fusies heeft daarvan al vele voorbeelden opgeleverd:

- Een inhoudelijk zeer logische fusie komt in zwaar weer door het samenvoegen van de aanwezige bestuurders tot een nieuw raad van bestuur waarin chemie volledig ontbreekt (bijv. bij het ontstaan van ING Groep begin jaren '90, m.n. de NMB inbreng);
- Een fusieorganisatie waarover eindeloos is onderhandeld stemt de bestuurders van de fusiepartners tot grote tevredenheid, maar binnen de kortste keren dreigt faillissement als gevolg van teveel (politiek) knip- en plakwerk en te weinig rationele zakelijkheid (het samengaan van Wessanen en Bols in 1993);
- Een fusie is doorgezet omdat de betrokken bestuurders met elkaar kunnen lezen en schrijven. Na verloop van tijd blijkt dat betere fusiepartners zijn genegeerd vanwege de ongemakkelijke verhouding met de betreffende bestuurders (het samengaan van ABN en AMRO, begin '90'er jaren).

Waar de drie paradigma's niet zijn gesynchroniseerd dan is gedoe het voorspelbare resultaat. Er is dus aanleiding steeds op zoek te gaan naar een route waarin recht wordt gedaan aan de verschillende spelregels van genoemde paradigma's. Dat zal overigens nog niet meevallen.

De opvolging van Jan Vugts, 'de pater familias van SNS', is uitgelopen op een fiasco. De nieuwe topman, de van Robeco afkomstige Hans Leenaars, heeft het maar negen maanden uitgehouden. Leenaars maakt ruzie met zijn collega-bestuurders, die hem verwijten solistisch op te treden en hem beschouwen als een 'wereldvreemde professor'. Tegelijkertijd speelt binnen de top van SNS Reaal een fundamenteel verschil van inzicht over de koers. Leenaars wil fors inzetten op internet als distributiekanaal, de andere bestuurders geven prioriteit aan kostenbesparingen door synergievoordelen te benutten. Een gesprek tussen doven, zo is dit te typeren.

De ene na de andere bestuurder stapt op, en als de RvC besluit een adviseur in te huren houdt ook Leenaars het voor gezien. Volgens Leenaars is er geen chemie met de andere bestuurders.

Daarbij velt de adviseur een ongenadig oordeel: vijf jaar na de fusie is van de samenwerking tussen verzekeraar en bank helemaal niets terechtgekomen; beide partijen gaan nog altijd hun eigen gang. Dat geldt niet alleen voor het bestuur, ook de verschillende huismerken gedragen zich als koninkrijkjes. Ook qua cultuur zijn er grote verschillen. De SNS is van oorsprong rooms-katholiek en CDA-georiënteerd, terwijl Reaal een echte vakbondscultuur heeft en zich verbonden voelt met de PvdA.

Als inhoud x belangen x mensen de dynamiek bepaalt, dan is los zand in casu nog een vriendelijke typering.

*(De val van SNS Reaal, hoogmoed, het snelle geld en blinde ambitie, 2013)*

Een inhoudelijke keuze zal niet altijd recht kunnen doen aan de belangen van degenen die worden geraakt door deze keuze. Maar ook dan – juist dan – is het van belang te anticiperen op het effect dat niet zal uitblijven en op zoek te gaan naar wegen die voor betrokkenen weliswaar niet de door hen gewenste uitkomst zullen geven maar die wel tegemoet komen aan de verwachtingen van eerlijkheid en integriteit. Synchroniseren van paradigma's is het zoeken van het optimum vanuit de drie invalshoeken.

Maar een situatie kan soms ook vereisen dat willens en wetens geen rekening wordt gehouden met een (of twee) van de andere paradigma's. Dat is een keuze voor een bewuste confrontatie. Dan is het nog steeds belangrijk te weten 'hoe het werkt'. Maar belangrijker is te bedenken dat de energie die nodig is om te slagen altijd hoger moet zijn dan de energie die als gedoe daartegenover staat. Wie daarvoor de (machts)middelen ontbreken doet er goed aan zijn knopen te tellen. Het gedoe zal in dat geval het gewenste resultaat zeker overschaduwen.

### **Provinciale herindeling**

*De provincie is een bestuurlijke laag tussen gemeentelijk en rijksniveau met lange historische wortels. Een ordening die correspondeert met de bestuurlijke vraagstukken. van eertijds.. De bestuurlijke vraagstukken zijn sinds het definiëren van provinciegrenzen aanzienlijk gewijzigd, de provincies niet. Dat roept al sinds jaar en dag de vraag op in hoeverre provinciaal bestuur nog steeds passend is voor de huidige bestuurlijke gang van zaken. Nee zeggen velen. Waaronder het huidig kabinet dat de minister van Binnenlandse Zaken heeft belast met aanpassing van het provinciaal stelsel. Dat heeft het voorstel opgeleverd om de provincie Utrecht samen te voegen met Flevoland en Noord-Holland.*

*De interessante vraag is of de uitkomst op basis van bestuurlijke logica zal worden beslist. Want er zijn zeer veel institutionele belangen en sentimenten gemoeid met de bestaande provincie-indeling. En deze geven zich niet zomaar gewonnen. Deze belangen genereren heel veel energie tegen de voorstellen. Dat vereist van het kabinet dat er nog meer energie wordt gemobiliseerd ten gunste van het voorstel. In de praktijk is daarvan weinig te merken. In de landelijke pers is de minister van binnenlandse zaken de enige pleitbezorger. Andere partijen houden zich afzijdig.*

*Dan is de afloop tamelijk voorspelbaar. Want de eenvoudigste manier voor provincies om zich teweer te stellen tegen de samenvoeging is geen actief maar lijdzaam verzet. Het proces oprekken tot de termijn van het kabinet is verstreken. De kans op een volgende kabinet met*

*dezelfde samenstelling en dezelfde plannen lijkt te verwaarlozen. Een simpel voorstel om nader onderzoek te doen bij de inwoners zal volstaan om dat doel te bereiken.*

### 3.6. REFLECTIEF MANAGEMENT

Synchronisatie van de deelprocessen die gezamenlijk dynamiek creëren verloopt niet volgens een eenmaal vastgesteld scenario, maar door voortdurende reflectie op de ontwikkelingen zoals deze zich voordoen. Met inbegrip van het handelen van de manager zelf. Dit vraagt om het vermogen om zowel te handelen als gelijktijdig – maar vooral ook onbevangen – waar te nemen wat de effecten van dit handelen zijn. Deze combinatie van handelen en reflectie – reflectief management – maakt het echte verschil.

In een thesis die is opgesteld in het kader van een opleiding aan INSEAD Fontainebleau komt de auteur proefondervindelijk tot de betekenis van onbevangen waarnemer die hij ‘observing ego’ – maar ook ‘observing eagle’ – noemt en als volgt introduceert.

*During CCC I developed an ‘observing ego’. That is a kind of third eye and ear, which I place outside of my own body. Most of the time I glue this third eye/ear to the ceiling above the conference table. From that position, the third eye/ear observes the conversation and what is happening there on different levels. The third eye/ear is specialized in irrational interpersonal and intra-personal issues, and I can make a connection to it at any time. I always make the connection, when I get uncomfortable, but unspecific feelings during a conversation. I ask my observing ego: “Hey, what is going on here? What about me? What about him/her? What about the relation? What about my CCRT?” And the answer makes me more aware of the hidden things that are at/under the table and then I can make the next steps into the conversation with issues in the back of my mind that were until then, unconscious.”*

Wie het lastig vindt om handelen en onbevangen waarnemen te combineren kan op zijn minst zorgen voor extra hulp. Door iemand in te schakelen die goed in staat is tot waarneming en reflectie. Voorwaarde voor succes is dan wel dat de manager zich hiervoor openstelt. Niet als de manager met belangen bij een specifieke uitkomst. Maar die bereid is, weliswaar met hulp van een derde, te reflecteren als een *'observing eagle'*. Het oordeel is aan de waarnemer.

Dit hoeft overigens niet samen te vallen met de motieven die de deelnemers zelf koesteren voor hun daden. Iemand die gehecht is aan politieke spelletjes en aldus anderen manipuleert kan best van mening zijn oprecht te handelen vanuit logische overwegingen. Motieven van betrokkenen zijn daarom niet maatgevend voor de werking van dynamiek. Het gaat om impulsen vanuit verschillende drijfveren die gelijktijdig optreden zonder dat betrokkenen zich daarvan bewust hoeven te zijn. Degene die wordt gemanipuleerd kan volstrekt naïef zijn en daarom van mening zijn dat het gaat om de beste oplossing. Degene die manipuleert kan dezelfde mening zijn toegedaan. De mate waarin men zich eigen motieven bewust is, speelt bij waarneming van dynamiek geen (of in ieder geval niet per sé een) doorslaggevende rol.

Waar het om gaat is dat dynamiek de resultante is van verschillende impulsen. Het is aan de waarnemer om te oordelen over de relevantie van elk van deze impulsen. En de eigen vervolgactie steeds te blijven toetsen aan de verschillende betekenissen die vanuit de drie paradigma's daaraan kunnen worden toegekend. Want hoe vaak komt het niet voor dat 'vanuit de beste bedoelingen' een actie wordt ingezet die door anderen worden opgevat vanuit heel andere bedoelingen. Naar de mate waarin de situatie als conflict moet worden aangemerkt, neemt de neiging toe om – desnoods tegen beter weten in – de interpretatie te kiezen die het conflict verder aanwakkert.

Zie bijvoorbeeld het oordeel van het thuispubliek als een scheidsrechter een penalty aan de tegenpartij toekent. Toepassing van regels wordt dan maar al te gemakkelijk uitgelegd als het bevoordelen van de andere partij.

*Concluderend kan worden gesteld dat consequent blijven monitoren en evalueren vanuit verschillende paradigma's – mits in combinatie met terughoudendheid in het trekken van stellige conclusies – de beste kansen oplevert om inzicht te krijgen in de dynamiek die zich aandient.*

### 3.6.1. BLIKVERNAUWING

De drie paradigma's zijn ieder voor zich zo alomvattend, dat het heel goed mogelijk is om een van de paradigma's te aanvaarden als enig venster op de wereld. Je kunt er als het ware in wonen. En sommige managers doen dat ook.

Dan onthult de diagnose meer over het eigen wereldbeeld dan over de dynamiek van de organisatie in kwestie. Waar een inhoudelijk expert stelt dat onderzoek nodig is, zal een trainingsbureau concluderen dat meer moet worden gedaan aan de samenwerking. Oplossingen worden bij voorkeur gezocht passend binnen het eigen paradigma. *“Uw probleem is een spijker, sprak de man met de hamer.”* Blikvernaauwing leidt gemakkelijk tot misverstanden en fricties die het zicht op dynamiek benemen. En het komt veel voor. Let er maar eens op als iemand commentaar levert op een situatie of dit uit een of uit meerdere paradigma's voortkomt en welke daarvan kennelijk favoriet is.

*Wie maar één paradigma tot zijn beschikking heeft, ziet te weinig!*

Zie stokpaardjes (= favoriet paradigma) die reacties tamelijk voorspelbaar maken. Maar de uitleg kan nog eenvoudiger.

*“Waar denkt u aan als u dit plaatje ziet van moderne architectuur?”  
“Aan seks.” “En bij dit plaatje van strandvertier?” “Aan seks.”  
“En deze van een autorace?” “Aan seks.”  
“Vertelt u eens waarom al deze plaatjes u aan seks doen denken?”  
“ik denk nu eenmaal altijd aan seks.”*

Wie zich vereenzelvigd met een paradigma maakt van een zienswijze een zijswijze. Helemaal niet erg – zie menig geslaagde carrière – zolang maar duidelijk is dat het een eenzijdig beeld oplevert van dynamiek in organisaties.

### 3.6.2. MIXEN VAN PARADIGMA'S VERRADERLIJK

Wie zich bewust is van meerdere paradigma's neemt niet altijd de moeite om te schakelen van het ene perspectief naar het andere, maar kiest liever voor mengvormen. Deze maken alleen het eigen functioneren makkelijker, het is dan ook een vorm van gemakzucht. Wie de cartoon kent van de wulpsse dame die ook gezien kan worden als oude vrouw, weet dat je eerst 'een knop moet omzetten' om het andere beeld te kunnen zien. Mixen van paradigma's heeft tot gevolg dat de verschillen in dynamiek verwateren. Wie vanuit één optiek wil kijken naar zowel inhoud, belangen als chemie komt tot fletse diagnoses. Ook vanuit de inhoudelijke invalshoek besteedt men immers aandacht aan mensen en belangen, het gebeurt alleen wel vanuit de rationele dimensie. 3D waarneming gaat niet over het verschil in objecten van waarneming maar over verschil in perspectief.

#### **De Prooi**

*Een meer dan uitstekend voorbeeld van inzicht door toepassing van de matrix wordt geleverd door Jeroen Smit met het boek: De Prooi. Daarin wordt niet alleen beschreven welke strategische kwesties een rol hebben gespeeld bij de verkoop van ABN/Amro, maar ook welke belangen daarin meer of minder tot uitdrukking zijn gebracht. En niet te vergeten welk aandeel hierin is geleverd door de onderlinge verhoudingen in de top en de persoonlijke kwaliteiten en beperkingen van de hoofdrolspelers. Alle negen velden van de matrix komen aan bod.*

*Met name de wisselwerking tussen de verschillende paradigma's komt goed naar voren. De verkoopcijfers van het boek en bijvoorbeeld de aanbeveling van toenmalig minister Bos ("verplichte kost voor ambtenaren") tonen aan hoezeer de analyse tot de verbeelding spreekt.*

*Voor wie het nog niet gelezen heeft: van harte aanbevolen*



### 3.7. DAAROM:

Keren we terug naar de hamvraag: wat zie je eigenlijk als je kijkt naar dynamiek? We weten inmiddels dat het gaat om een mix van gebeurtenissen die te herleiden zijn naar drie onderscheiden deelprocessen die verbonden zijn aan *inhoudelijke logica*, *opkomen voor belangen en relationele gevoelens*. Deze deelprocessen zijn deels onttrokken aan de waarneming door de *dominant logic*, die maatgevend is voor de wijze waarop de deelprocessen zich (kunnen of mogen) manifesteren. Situaties waarin een piramidaal gezagscentrum ontbreekt bieden de beste kansen op onbelemmerd zicht op aanwezige dynamiek.

Alsof dit al niet lastig genoeg is, blijken voorkeuren en beperkingen van de waarnemer ook nog eens als filters te werken voor onbevangen waarneming.

Hoe dat ook moge zijn, elke waarneming kan worden geduid in drie geheel verschillende betekenissen, al naar gelang het paradigma in kwestie. Het biedt de mogelijkheid tot verschillende interpretaties van oorzaak/gevolg van de gebeurtenissen. Zoals de fusie in het voorbeeld van de christelijke scholen kan worden uitgelegd als een gevolg van logische analyse, maar ook als gevolg van de ambitie van de bestuurder of van de gevoelde verwantschap tussen schoolgemeenschappen. Of een mix daarvan.

Doorzien van dynamiek is al met al geen vaardigheid die kan worden aangeleerd zonder daarbij te betrekken hoe de manager in de wereld staat. Want daar liggen de mogelijkheden om het doorgronden en benutten van dynamiek te verbeteren.



## 4. WERKEN MET ENERGIE: DE UITDAGING

Waarin we stellen dat en uitwerken hoe de combinatie van bezielend leiderschap en inzicht in energie aan het werk moet worden gezet. Dit doen we met behulp van de factoren die de ‘achterkant van dynamiek’ worden genoemd: veiligheid/uitdaging en kernwaarden. Dit boek concentreert zich uiteindelijk niet op de problemen in organisaties, het richt zich in beginsel niet zozeer op wat er verkeerd is of op wat niet functioneert (met andere woorden: het is niet defectgericht); het ontleent energie aan de diepe kracht die in wezen in elke organisatie (en haar historie) ligt opgesloten, op het beste wat er al is. Maar nog wel ontsloten moet worden.

Zoals uiteengezet in eerdere hoofdstukken is dit boek gebaseerd op ‘ambitieontwikkeling’, op het hoog (en hoger) leggen van de lat, vanuit innerlijke kracht, energie en overtuiging, om op die wijze in de externe omgeving een unieke, onvervreembare plaats in te nemen (zie de onderste stroom in ‘Een ongemakkelijke waarheid in een makkelijk schema’). Het gaat er dus uiteindelijk minder om het verleden te repareren, maar veel meer om, met totaal draagvlak, een toekomst te creëren. Het is daarbij wel van belang te reflecteren op de thema’s uit Hoofdstuk 1.

Door uiteindelijk de focus te leggen op wat er goed gaat, kunnen we de successen vermenigvuldigen en op grotere schaal bewust inzetten (*co-creatie*). Hier moet grote aandacht zijn voor verschillen en taal. Verschillen creëren ruimte, die benut kan worden. Taal is belangrijk, omdat de taal die we gebruiken onze werkelijkheid schept. Hier is ook het belang van de ‘corporate stories’ belangrijk omdat ze de gemeenschappelijke taal maken en/of versterken.

Ten slotte, moet er een nagenoeg constant verlangen zijn naar (*positief*) *onbehagen*. Wat ligt er nog méér in het verschiets? Zijn er nog meer en onvermoede kansen die we kunnen benutten? Het zijn deze vragen die weer een ‘drive’ kunnen zijn om energiek grenzen te verleggen. Verbeeldingskracht is het vermogen om zich in situaties in te leven of gebeurtenissen of entiteiten te bedenken die (nog) niet bestaan, die onmogelijk (nog) kunnen bestaan of waarvan het bestaan onbewezen is. Verbeelden is het krachtigste psychologische middel dat er bestaat.

Verbeelden is immers de manier waarop de geest informatie codeert, opslaat en verwerkt.

De verbeelding behoort tot de invloedrijkste spontane functies van de psyche. Het geeft toegang tot het domein van de creativiteit, daar waar de mens het meest vrij is.

Van verbeeldingskracht weet men dat dit het denken 'flexibel' maakt. Er wordt door verbeeldingskracht sneller 'bepaalde verbindingen in de hersenen' (creativiteit) gemaakt. Het kan 'geprikkeld' worden door bijvoorbeeld 'boeken, bladen of films' – kunst en cultuur in brede zin.

Verbeeldingskracht geeft ons de ruimte om het leven te interpreteren en op zoek te gaan naar nieuwe vormen van kijken en denken. De verbeelding is de basis voor inspiratie en nieuwe ideeën en speelt een belangrijke rol in het leervermogen van de organisatie. Verbeeldingskracht kan op die manier worden gezien als de basis van innovatie en ontwikkeling. De verbeelding kan juist ook slaan op bestaande dingen of afgeleiden daarvan, en maken het mogelijk voor een mens om verder te denken dan wat hem is geleerd of waar hij van overtuigd is. Verbeelding is ongrijpbaar en kan op verschillende manieren worden ervaren, geïnterpreteerd en gewaardeerd. Een gezonde verbeeldingskracht geeft aanzet tot creativiteit, initiatieven nemen, relativiseringsvermogen, ontwikkeling e.a.

Het onderstaande plaatje zet de volgorde op een rij.



*Waarderend veranderen*

## 4.1. DE ACTIEVE EN PASSIEVE KANT VAN DYNAMIEK

In voorgaande is dynamiek in organisaties geïntroduceerd als resultante van drie actieve componenten die organisatiegedrag helpen te duiden. Deze drie komen voort uit menselijke behoeften die niet alleen *de ratio* omvatten maar ook *daadkracht* waarmee belangen worden nagestreefd en *gevoelens* in de onderlinge relaties. Met elkaar verweven ontstaat dynamiek, de doorstroming van energie in organisaties.

Maar dynamiek als de actieve kant van energie ondervindt sterke invloeden van andere menselijke drijfveren – die met evenveel recht behoeften kunnen worden genoemd – die aan de *passieve* kant te vinden zijn. Deze geven richting aan de dynamiek naar de mate waarin deze dynamiek tegemoet komt aan deze menselijke drijfveren/behoeften. Wij onderscheiden drie van deze passieve drijfveren als pendant van de actieve drijfveren ratio, daadkracht en gevoelens. Het betreft de behoefte aan *veiligheid, uitdaging en houvast in kernwaarden zoals integriteit*.

De roep om meer ethiek in de zakelijke arena wordt, nationaal en internationaal, steeds luider. Boekhoudschandalen, handel met voorkennis, faillissementsfraude, milieuschandalen en exorbitante beloningen (zonder exorbitante prestaties) kunnen niet meer worden afgedaan als anomalieën. Daarvoor is de wederzijdse afhankelijkheid van samenleving en bedrijfsleven, individu en economie te groot.

Het is niet een heel gedurfde stelling dat in de huidige opeenstapeling van crises de vraag naar ‘Wat is het wezen van mens, organisatie, samenleving en economie?’ essentieel is geworden. Welke waarden moeten door een maatschappij, een organisatie, de mens worden gewaarborgd? Wat is de rol van de (bedrijfs)economie in de maatschappij? Wat zou het morele fundament van het economische bestaan moeten zijn? Hoe veilig ben ik in deze maatschappij, organisatie, in dit team?

Al deze vragen hangen met elkaar samen, en (samen)werken en leiden kunnen nauwelijks nog zinvol plaatsvinden zonder duidelijk te zijn over de morele pijlers van economische bedrijvigheid, organisatorische activiteit en individuele bijdrage.

'*Bildung*' (als morele en geestelijke vorming) is de weg naar eerbied: eerbied voor de medemensen, eerbied voor de middelen die ons ter beschikking zijn gesteld, eerbied voor de aarde, eerbied voor synchroniciteit, eerbied voor het zelf. Het schetst de behoefte aan een moreel kompas. Immers, moraal kenmerkt zich door het feit dat er ruimte is voor vertwijfeling, voor 'zonden en fouten', dat er weet is van de demonische diepten waarin een mens kan verkeren – moraal is een handreiking naar gezamenlijkheid, daar waar het *dogma* van deugden (verstand, geluk, gewin – zeg: het 'casino-kapitalisme') leidt tot fanatisme, vervreemding en uitsluiting.

(Menselijke) maat en waarde, het *blijvende* in de vergankelijke wereld, leken te verdwijnen, om plaats te maken voor willekeur en trivialiteit.

Deze 'achterkant van de dynamiek' is het noodzakelijk sluitstuk voor het doorzien van dynamiek. Bij elkaar genomen gaat het om 6 drijfveren/behoeften die gezamenlijk inhoud en richting geven aan het energiesysteem in een organisatie.

#### 4.2. DE ACHTERKANT VAN DYNAMIEK

De 3D-matrix is een belangrijk hulpmiddel bij het begrijpen van dynamiek, maar het is als het ware statisch van karakter. Het is ook noodzakelijk om aandacht te besteden aan de dimensie tijd. Dit gaat over spankracht van het proces, over tempo. De spankracht wordt naar onze ervaring bepaald door de verhouding tussen veiligheid enerzijds en geboden uitdaging anderzijds. Een spanningsboog als het ware, waarbij te weinig veiligheid angst mobiliseert die een rem op verandering zet. Te weinig uitdaging daarentegen leidt tot inertie of het divergeren van aanwezige energie. Beide tegenpolen zijn dus van belang. Maar vooral de onderlinge relatie tussen deze twee.

Als de situatie als onveilig wordt ervaren dan helpt het niet de uitdaging te benadrukken, dat geeft alleen maar een averechts effect. Als veiligheid uitmondt in een te laag energieniveau dan heeft het juist veel zin om te appelleren aan uitdaging. Let wel, niet de uitdaging die het management ervaart, maar de uitdaging die appelleert aan de deelnemers.

*De spanningsboog is te zien als een elastiek; je kunt er aan trekken tot 'de rek er uit is' maar ook niet verder dan dat. Uitdagen mag, forceren dus weer niet. Nu ligt dit punt voor iedere medewerker verschillend. Het is dus zaak op zoek te gaan naar het optimum in de spanningsboog.*

#### 4.2.1. FAIR PLAY

Veiligheid is, zeker in het verleden, uitgelegd als een situatie die zoveel mogelijk zekerheden biedt. Je weet wat je hebt en wilt dat alleen opgeven als je zeker weet dat het beter wordt. De bewijslast berust bij degenen die veranderingen initiëren. Hierbij past de banengarantie die vroeger bij de overheid gebruikelijk was ('een ambtenaar kan niet worden ontslagen') en sociale plannen die zekerheden verschaffen over toekomstig inkomen. Inmiddels is deze 'veiligheid van het bestaande' door geen enkele werkgever meer te bieden. Veranderingen zijn niet meer de overgangsfasen naar nieuwe stabiliteit, veranderingen zijn een permanente eigenschap van elke werksituatie geworden. Betekent dit het einde van zekerheden en daarmee van veiligheid? Nee, dat niet, maar wel een verschuiving naar *veiligheid van de gekozen aanpak* van veranderingen. Er is weliswaar geen zekerheid te geven over uitkomsten van veranderingen maar wel over de spelregels. Fair play is hierbij het sleutelbegrip. Zoals bij een sportwedstrijd niet vooraf de uitslag kan worden toegezegd maar wel de garantie dat vaste spelregels in acht genomen zullen worden.

Veiligheid wordt dus versterkt door het bieden van zekerheden. Maar ook door het geven van duidelijkheid over de stand van zaken. Wie verhullend taalgebruik hanteert, bijvoorbeeld uit angst voor heftige reacties, verliest geloofwaardigheid als de waarheid op tafel komt. Onduidelijkheid in de berichtgeving versterkt onveiligheid.

Deze benadering van spankracht levert weer nieuwe aanknopingspunten voor het onderwerp weerstand. Weerstand kan nu ook worden verstaan als een gemis aan veiligheid of als een tekort aan uitdaging. Weerstand is dan een gevolg van onvoldoende ervaren veiligheid of als een gebrek aan aantrekkingskracht van het perspectief.

#### 4.2.2. WAARDEN

Waarden en overtuigingen sturen, grotendeels onbewust, het individuele en collectieve gedrag binnen organisaties. Een sterke organisatiecultuur ontstaat door het expliciet maken en ‘tot leven brengen’ van gedeelde waarden, visie en missie; het kompas voor de organisatie. Dit kompas verbindt en wordt in lijn gebracht met de strategie, de structuur en het operationele niveau van de organisatie.

Organisaties bestaan uit mensen, toch worden organisaties vaak gezien als een anonieme entiteit. Door deze anonimiteit kunnen mensen zich verschuilen achter ‘de organisatie’ en hun eigen verantwoordelijkheid opzij schuiven. Het is dus zaak, de anonimiteit van de organisatie op te heffen en dit collectief zichtbaar maken. Dit kan onder andere door heldere waarden, een duidelijke visie en missie. Hierdoor zien mensen zich als een deel van het geheel en voelen zich niet meer afgescheiden van ‘de organisatie’.

Het gaat om duidelijke waarden, die binnen een organisatie breed bekend zijn en nageleefd worden. Congruentie tussen beschreven waarden en dagelijkse praktijk is van vitaal belang voor de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie. Met name het management heeft hierin een belangrijke rol. Hun voorbeeldgedrag is voor iedereen zichtbaar, dus ook als hun voorbeeld niet congruent is. Mensen voelen zich aangetrokken tot een organisatie als hun persoonlijke waarden in lijn zijn met de organisatiewaarden.

Waarden hebben betrekking op gedrag, ethiek, de wijze waarop met de maatschappelijke en de interne omgeving omgegaan wordt en geven weer wat wij belangrijk vinden.

Elk individu neemt dagelijks ontelbare beslissingen. Deze beslissingen zijn er altijd op gericht om aan onze dieperliggende behoeften te voldoen. In het waardegerichte organisatiedenken wordt veel meer nadruk gelegd op de betekenis en het bewustzijn van de organisatie, datgene van waaruit een organisatie handelt. Het is een noodzaak. Richard Barrett:

*‘Enlightened leaders are learning that employee fulfilment, environmental stewardship and social responsibility will be the keys to increased productivity and creativity in the future. The values that corporations hold are increasingly*



*affecting their ability to hire the best people and sell their products. ... What you are and what you stand for are becoming just as important as what you sell'.*

Hoe gaat dat in de praktijk, de zoektocht naar de eigen waarden? Hoe kan je werken met de eigen waarden – als je ze vastgesteld hebt -?

*Waarden zijn onze hoogstpersoonlijke, individuele overtuigingen over wat het belangrijkste voor ons is. Waarden vormen het persoonlijke set van overtuigingen en denkbeelden over goed en kwaad. Waarden gaan over de beantwoording van de vraag: "Wat is belangrijk om na te streven in het leven?" Het gaat over zaken waar we naar toe werken. Dit gevoel van congruentie, van persoonlijke heelheid en eenheid, komt voort uit de wil om in het gedrag onze waarden na te leven. Dit bepaalt ook wat vermeden dient te worden, welke levensstijl belangrijk is en hoe te reageren op allerlei zaken.*

In werk zoeken mensen ook vervulling van belangrijke waarden. Dit maakt dat zij een baan accepteren en als die waarde niet wordt vervuld een andere baan gaan zoeken. Voor sommigen is die ultieme waarde geld. Voor velen is dat een andere waarde: creativiteit, uitdaging of een gevoel van geborgenheid. Als aan die waarden niet wordt voldaan kunnen medewerkers weggaan of het wordt merkbaar doordat ze geen topprestaties leveren en niet van hun werk genieten. Managers moeten daarom waarden van medewerkers kennen en weten hoe daaraan tegemoet te komen. Overeenstemming tussen waarden van medewerkers en die van de organisatie is een zeer belangrijk element bij het behouden van medewerkers. Ondanks allerlei mission statements hebben weinig bedrijven methoden ontwikkeld om medewerkers te helpen het verband te leggen tussen hun eigen waarden en die van de organisatie. En veel medewerkers hebben hun waarden nooit nauwkeurig bekeken.

### **Kernwaarden**

Kernwaarden betreffen datgene waardoor iemand zich laat leiden in het leven. Te midden van alle veranderlijke grootheden vertegenwoordigen deze kernwaarden het kompas waarin 'het ware Noorden' altijd constant is. Het biedt een persoon houvast in het leven en verschaft integriteit aan zijn optreden. Bij alles wat de dynamiek kan verklaren spelen deze kernwaarden misschien wel de hoofdrol. Bij belangrijke ontwikkelingsproces-

sen is ons meer dan eens opgevallen dat vertrouwen van deelnemers in het proces in hoge mate samenhangt met het oordeel over de oprechtheid van de hoofdrolspelers. Vertrouwen staat of valt met integriteit: niet wat je zegt, maar wie je bent.

*“Wat je bent schreeuwt zo luid dat ik niet hoor wat je zegt.”  
(Ralph Waldo Emerson)*

Iemand die je vertrouwt mag fouten maken. Dat liever dan een technisch glad verhaal van iemand die je niet vertrouwt. Kernwaarden kun je niet voorwenden, kernwaarden maken een persoon tot wat hij of zij is. Het is wat Covey het ware Noorden van het innerlijk kompas noemt. Hij spreekt overigens niet van kernwaarden maar van principes.

*De realiteit van het ‘ware noorden’ verleent context en betekenis aan waar wij zijn, waar wij naartoe willen en hoe wij ergens moeten komen. Het bestaat uit de principes die onafhankelijk zijn van omstandigheden of personen. Die in het sociale domein dezelfde betekenis hebben als zwaartekracht in de natuur. Op deze principes is de kwaliteit van ons bestaan gebaseerd.*

*Uit: Stephen Covey, Prioriteiten, Business Contact, 2002*

Het vinden van je bestemming begint met de vraag: wat verlang ik van het leven? De aangewezen weg naar een (begin van een) antwoord is: teruggaan naar je eerste bezieling. Authenticiteit is dan ook vooral jezelf weer tot jezelf brengen. Authentiek gedrag gaat altijd van binnen naar buiten.

#### 4.3. DE BRON

Net als de vraag naar de bron van het stellen van doelen (de ‘capital base’, de ‘core competences’, en de distinctieve processen die deze twee verbinden), geldt ook met betrekking tot de waarden de vraag ‘Waar haal ik

het vandaan'. Voor de organisatie is die bron gelegen in de corporatieve droom – daar waar het ooit mee begon. Voor het individu ligt dat in 'spirituele motivatie – de 'levenskunst'. En ook hier gelden de distinctieve processen die het verbinden.

Dit boek gaat in wezen over *economisch rentmeesterschap* – op verantwoorde, integere en gepassioneerde wijze het beste uit jezelf, de beschikbare asset base en competences halen. Hierbij moet telkens een goede match blijven bestaan tussen de lange en korte termijn doelen van de organisatie en de persoonlijke normen en waarden van de medewerkers welke zichtbaar worden in hun bijdrage(n) aan de zich verder ontwikkelende organisatie. Van belang is dat de morele kant van hen die bijdragen aan de groei ('stretch value') niet wordt gecorrumpeerd.

In zijn voortreffelijke '*Het Drama Ahold*' schetst Jeroen Smit hoe de nagestreefde groei van Ahold, en de daarmee gepaard gaande potentiële persoonlijke rijkdom voor velen, onder het duo Van der Hoeven/Meurs, leidde tot een '*loss of control*' op velerlei vlakken (financieel, accounting, communicatie, enz.), maar vooral het uit het lood raken van een 'moreel kompas'. Houdbare, waardecreërende groei kan uiteindelijk niet zonder een solide verankering in moreel verantwoordelijke mensen.

Dit vergt een continue reflectie op en wisselwerking tussen enerzijds de positief verankerde medewerker(s) en hun ontwikkelpotentieel en anderzijds de zich permanent wijzigende omgeving en de in de asset base opgesloten, als het ware 'oneindige' opties. Deze, wat wij noemen '*externe stretch*' (omdat hier het vertrekpunt de nagestreefde 'excess return' is) kent twee dynamische processen. In de eerste plaats het zich aanpassen aan of inspelen op de veranderende omstandigheden, maar tevens, in de tweede plaats het sterk en gericht 'vormgeven' van de omstandigheden vanuit de kracht van de opties. De '*Kema-case*' spreekt boekdelen.

### **'Quality first'**

Voor het Arnhemse *test*bedrijf Kema is 2009 het beste jaar uit haar geschiedenis (sinds 1927) geweest. De omzet groeide met 20% tot ruim Euro 256 mln. Ondanks druk op de tarieven verbeterde het bedrijfsresultaat (ebitda) met 15% tot ruim Euro 17 mln. Vooral de *switch*

naar en focus op 'duurzame energie' lijkt het bedrijf bestand te hebben gemaakt tegen de recessie en een platform te bieden voor verdere waardecreërende groei.

Juist in 2009 deed Kema afstand van de activiteiten waarmee het (nationaal) bekend was geworden: Kema-keur (Kema Quality), een veiligheidskeurmerk voor consumentenartikelen werd verkocht.

*'Onze kasstroom is goed maar niet goed genoeg voor twee poten'*, aldus bestuursvoorzitter Pier Nabuurs, *'We moesten kiezen'*. Het succes voor de toekomst wordt nu gebouwd op (internationale) testactiviteiten die zijn gericht op energietransitie. Het bedrijf adviseert nu over windmolenparken, bij de inpassing van windstroom in het elektriciteitsnet, over de infrastructuur voor elektrische auto's en over slimme stroomnetten. De componenten die daarvoor nodig zijn, worden getest en gecertificeerd in Kema-laboratoria. Daarnaast wordt 6% van de beschikbare tijd besteed aan innovatie.

De middelen die vrijkwamen met de verkoop werden aangewend om de nieuwe optie (internationaal toepassingsgericht onderzoek) vorm te geven: de aanschaf van het kortsluitlaboratorium Zku in Tsjechië, het technologiebedrijf Elbas voor spoorwegelektriciteit in Duitsland en het ingenieursbedrijf van Gasunie in Nederland.

Inmiddels komt nog maar minder dan 30% van de omzet van Nederlandse klanten. Vooral stroombedrijven in opkomende economieën als China, India, Brazilië en Mexico weten de weg naar Arnhem te vinden. Kema, met inmiddels 1600 werknemers, opende vorig jaar ook vestigingen in Peking en Shanghai.

Zonder in te leveren op de kernwaarden – 'Onafhankelijkheid & klantgerichtheid', 'Ervaring & professionaliteit' en 'Technologische excellentie & innovatie' – kan de asset base (veiligheidskennis, testervaring, procedure gerichtheid, in een high tech omgeving) in een andere richting worden aangewend, waarbij de missie leidend blijft: Kema is *'een onafhankelijke, wereldwijd leidende autoriteit die waarde toevoegt aan de activiteiten van onze klanten door risico-, prestatie- en kwaliteitsbeheer aan te bieden op het gebied van elektriciteit, gas en warmte – van opwekking tot gebruik. Onze hoog gekwalificeerde en gepassioneerde professionals bieden eerder oplossingen dan bevindingen. Zij*

*kennen de technische gevolgen van een zakelijk besluit, alsook de zakelijke gevolgen van een technisch besluit'.*

Kema hecht sterk aan deze waarden aangezien de achtergrond waar-  
tegen ze haar diensten levert complex is. Immers, de internationale  
energiewereld staat ontegenzeggelijk aan de vooravond van de groot-  
ste uitdaging in haar geschiedenis: het realiseren van een duurzaam  
evenwicht tussen economische belangen, het veiligstellen van een  
betaalbaar energieaanbod, en toenemende milieu- en klimaatzorgen.  
Bovendien neemt de vraag naar energie wereldwijd sterk toe.

Voorwaar een omgeving waarin hoge persoonlijke normen en waar-  
den een vruchtbare, zingevende inbedding kunnen vinden.

### *Case Kema*

Medewerkers moeten zich thuis voelen bij de visie van de organisatie en er onder steeds wisselende omstandigheden aan kunnen en willen blijven bijdragen. Dit vergt standvastigheid in een robuust individueel waardencomplex, en flexibiliteit in de aanwending van talenten ('core competences'). Immers, als de excess returns van de ene optie naar hun einde neigen, moet men klaar zijn om de volgende optie(s) te (willen en kunnen) uitoefenen.

Om dit managerial te maken is een switch in aandacht nodig, van meer extern gepercipieerde elementen (gedrag en vaardigheden; het 'doen') naar meer interne 'drives' (identiteit en waarden en overtuigingen; het 'zijn').



### *Een visie op veranderen*

Vooral de wisselwerking tussen ‘waarden en overtuigingen’ en ‘vaardigheden’ is hier boeiend. Het getoonde gedrag wordt vooral bepaald door de aanwezige vaardigheden; wanneer een persoon niet over bepaalde vaardigheden beschikt, kan hij ook niet het bijbehorende gedrag vertonen. Vaardigheden worden op hun beurt bepaald door de waarden en overtuigingen van een persoon – welke vaardigheden geloof ik nodig te hebben?! Opvallend is dat zo’n 80% van de waarden en overtuigingen onbewust is. Deze waarden en overtuigingen worden op hun beurt ingegeven door de (onbewust) ervaren identiteit of rol die een persoon kiest in een bepaalde situatie. Deze identiteit wordt vormgegeven door wat iemand uiteindelijk wil betekenen en achterlaten in dit leven.

Eric Heiden, voormalig topschaatser uit de VS, won vijf maal goud op de Olympische Spelen van 1980 in Lake Placid, en werd driemaal wereldkampioen op rij: ‘In Amerika kun je in geen geval van schaatsen leven. Onze sporters moeten elke dag afwachten of ze iets in de ijskast vinden, zijn afhankelijk van liefdadigheid van hun ouders. Als een Amerikaan kiest om te gaan schaatsen, is er *geen andere beloning dan succes*. Je moet *diep van binnenuit* wel zo van deze sport houden om door te zetten. Het verklaart voor mij deels waarom Amerikaanse

schaatsers toch vaak zo succesvol zijn. Pure *passie*'. (cursivering auteurs) Passie zet talent (vaardigheden) om in prestaties.

Voor het succesvol uitlijnen van groei is het daarmee wezenlijk dat er op facetten van 'zijn' wordt aangestuurd. Immers, gedragsverandering als *doel op zich* zal zelden slagen. Een effectievere wijze is op zoek te gaan naar de bovenste niveaus en van daaruit een verbinding te maken met zowel het individu (en zijn competences) als de zich ontwikkelende organisatie, zodanig dat gedragsverandering een positieve resultante wordt – wil ik hieraan (blijvend) bijdragen, en zo ja, wat wordt van mij verlangd?!

#### 4.4. CRISIS EN VERNIEUWING

De vervlechting van een aantal crises (economisch, sociaal, milieu, (geo) politiek, ed.) heeft geleid tot een voorzichtig ethisch ontwaken. Enerzijds heel dun, daar waar wordt gesproken over de zogenaamde '*triple bottom line: profits, people and planet*'; immers, daarmee wordt 'gewetensvolheid' nog dienstbaar gemaakt aan externe zaken. '*Conscious business*', anderzijds, gaat veel verder, en moet dat inherent ook gaan, omdat het wezenlijk gaat om een gezamenlijk *innerlijk* beleven als zodanig – ongeacht externe zaken ('op deze wijze gaan *wij* met elkaar en met de assets die *ons* zijn toevertrouwd om'). In het eerste geval is sprake van een, veelal goedbedoeld, laagje vernis, om het mooi te doen lijken en dat snel afbladdert als resultaten onder druk staan; in het tweede geval kunnen we spreken van de lava in een werkende vulkaan – een brandende ambitie, die zo nodig uitbarst (het verzengt dat wat ongewenst is, maar vormt uiteindelijk een vruchtbare bodem).

Dit alles leidt ons naar de vier hefbomen van strategische dynamiek:

1. 'Structurele' conflicten leiden tot terugval (in oude toestand, of erger); 'structurele' spanningen leiden tot blijvende verandering, groei en waardecreatie;
  - ambitieuze, transparante doelstellingen en geobjectiveerde verrekpunten leiden tot productieve, structurele spanningen.
2. Blijvende energieverbetering komt alleen tot stand door 'structurele' spanningen en blijvende, diepe structuurverandering;

- 'gameswitch' veranderingen creëren uiteindelijk de 'infrastructuur' voor de realisatie van 'excess value'.
- 3. Continue verschuivingen in doeldominantie leiden tot '(on)gewenst evenwicht';
  - '(on)gewenst evenwicht' leidt tot vermindering van 'spanning'; de spanning verliest haar kracht in de vertreksituatie, niet in de realisatie van het doel.
- 4. Dominante organisatiewaarden vervangen andere, competitief mindere waarden;
  - Waarden worden zichtbaar in de mate waarin de dynamische urgentie daadwerkelijk wordt beleefd (*'the organizational dynamic urge cannot be synthetically fabricated'*).

Energie lekt te gemakkelijk weg, en het vergt een actieve houding dit te erkennen, te herkennen en er gewetensvol mee aan de slag te gaan. Als wij deze noden niet in onze organisaties aan de orde weten te krijgen, dan is dat op straffe van marginalisatie of incrementalisme.

John Renesch, een van de grondleggers van 'consciousness in business' schreef in een artikel (in 1999):

*'Humanistic psychologist Abraham Maslow's Hierarchy of Needs declares that self-actualization is a state sought by all human beings once we have satisfied the more basic needs for survival, gratification and belonging. It seems quite reasonable that as we humans continue to evolve and become more conscious beings there will be a concurrent need for our organisations to follow suit. As people continue on their path of self-actualisation, the enterprises, institutions and companies where human beings come together to produce results will need to change dramatically or die.'*

De vernieuwing van het bedrijfsleven door een crisis is een hoeksteen van het kapitalisme. De redding van IBM in de jaren '90 door de overstap van hardware op software is een klassieker in dit opzicht.

Nu de nadruk op kortetermijnwinsten, extreem hoge managementsalarissen en bonussen en aandeelhouderswaarde als oorzaak wordt aangewezen van de huidige diepe crisis wordt dit kapitalisme – terecht – aan een zware test onderworpen.

Daar ligt een duivels dilemma.



#### 4.5. DAAROM:

Dynamiek is de resultante van allerlei impulsen die te herleiden zijn tot menselijke behoeften van uiteenlopende soort. Het uiteenleggen van dynamiek naar de samenstellende delen heeft in het vorige hoofdstuk de *ratio, het gevoel en de wilskracht* naar voren gebracht als de activerende, drijvende krachten achter dynamiek. Het creëert voorwaartse beweging, die zich niet laat begrijpen vanuit een enkele dimensie maar alleen vanuit de wisselwerking die ontstaat. Vervolgens is stilgestaan bij de passieve kant van dynamiek waarin de behoeften aan *veiligheid, uitdaging* en vooral de behoefte aan het verwerklijken van *kernwaarden* de bakens vormen voor het actieve deel van dynamiek.

Een verwarrend geheel, vooral voor degenen die gehinderd worden door beperkingen in het ervaren van complexiteit. Zo bestaat op vele plaatsen een duidelijke voorkeur organisaties te beschouwen als rationele constructen die gehoorzamen aan rationele overwegingen. Of dat althans zouden moeten doen, want ook met deze *dominant logic* doen zich afwijkingen voor, die noodgedwongen ook als afwijkingen worden gedefinieerd. Het is ruis op een kennelijk ordentelijk ingericht geheel van activiteiten. Zo worden we overigens ook opgeleid en opgevoed in opleidingen en seminars. We produceren strategie die tot op twee cijfers achter de komma wordt doorgerekend en in lineaire plannings wordt 'uitgerold'. Een eendimensionaal rationeel ontwerp die eigenlijk alleen geschikt is voor een eendimensionale rationele omgeving. Daarom werken business cases in MBA-opleidingen doorgaans prima en in de praktijk een stuk minder.

Zoals metingen voor brandstofverbruik van auto's in laboratoria worden vastgesteld en vervolgens in folders vermeld. Als je er mee gaat rijden blijken deze cijfers nooit haalbaar te zijn. Het rationele antwoord is dan dat als de gebruiker zo graag genoemde cijfers wil halen hij dan maar in het laboratorium op een rollenbank moet komen rijden. Een onzinnig antwoord dat dus ook niet gegeven wordt. In een bedrijfsomgeving hebben we daar minder moeite mee. Wat niet tot de rationele werkelijkheid behoort speelt zich in het schemerdonker, 'onder de tafel' af. Emoties en politieke spelletjes. Geheimzinnig en onvoorspelbaar. Maar de wer-

kelijkheid voegt zich – voor sommigen helaas – niet naar de rationele uitgangspunten van plannen en planningen. Dan helpt het niet om de werkelijkheid daarover verwijten te maken.

Wat wel helpt is onbevangen naar de werkelijkheid in al zijn facetten te kijken. En dat met grote regelmaat. Handelen vereist het gelijktijdig kunnen zien hoe het handelen ingrijpt op de werkelijkheid. Handelen en reflectie op het handelen gaan dan hand in hand. Dit zogeheten *reflectief management* is daarmee de tegenhanger van eendimensionaal management. Wie op zoek is naar flow in de gekozen strategie kan niet zonder.

Belangrijke uitkomst van deze beschouwing over dynamiek is dat het doorzien van dynamiek ons terugvoert naar degenen die dynamiek wensen te doorzien, de bestuurder en de manager zelf. Dynamiek is alleen toegankelijk voor degenen, die in staat zijn waar te nemen. Dat vereist het vermijden van valkuilen die in voorgaande de revue zijn gepasseerd. De basis die dit alles mogelijk moet maken wordt gevormd door de kernwaarden van waaruit bestuurders en managers zich laten kennen. En van waaruit zij in staat zijn hun omgeving te kennen.

In de woorden van Marcel Proust:

*‘Het echte ontdekken is niet het vinden van nieuw land, maar het bestaande land met nieuwe ogen te bekijken’.*





## 5. LEIDERSCHAP - RENTMEESTERSCHAP

**Waarin wordt uitgewerkt dat het opwekken van zowel energie als synchronisatie het een en ander van leiderschap vraagt. En dat dat nog niet zo eenvoudig is. Wij noemen het 'bezielend leiderschap', en het omvat drie bouwstenen: authenticiteit, integriteit en moed. Dit houdt niet in dat we voorbij moeten gaan aan het feit dat we in een echte wereld leven. We weten dat macht niet samengaat met een vacuüm; iemand moet nu eenmaal macht uitoefenen. Het maakt alleen verschil wie die iemand is.**

Vele boekenkasten zijn inmiddels volgeschreven over 'leiderschap', een thema dat door de jaren, decennia, eeuwen heen onverminderd populair is gebleken en gebleven. Echter, er is een aspect van leiderschap dat naar onze mening nadere uitdieping verdient. Het bevat elementen van communicatie, van dienend leiderschap, van spiritualiteit en zingeving, van visionair en evolutionair leiderschap, van bezielend leiderschap: een humanistisch-economisch rentmeesterschap ('haal het beste naar boven').

### 5.1. WAT IS BEZIELEND LEIDERSCHAP

Hoe vaak hoor je niet over organisaties die echt leiderschap zeggen te ontberen (onzichtbaar, korte termijn oriëntatie, geen visie), en niet minder vaak verneemt men van leiders dat ze de organisatie niet mee krijgen (inertie en gebrek aan energie, angstig). Er is, van hoog tot laag, veel eenzaamheid in organisaties. Men zoekt, maar men vindt elkaar niet.

Als bestuurder van een uiterst snel gegroeide organisatie verbaasde het mij dat medewerkers zo afhoudend zijn bij noodzakelijke (en onderschreven) aanpassingen van het bedrijfsmodel, totdat ik besepte dat we ze niet wezenlijk deelgenoot hebben gemaakt van de successen (die waren toch vooral aan het management en haar visie te danken...), zodat ze ook niet de drang voelen partner te zijn toen het moeilijker werd. 'Bezieling' die ook echt als zodanig wordt beleefd door een hele organisatie heen en door goede én slechte tijden, zo heb ik gemerkt, is een schaars goed. Dat in tegenstelling tot eenzaamheid.

Het gaat er hierbij om volgzzaamheid of gelatenheid om te buigen naar commitment. Volgzzaamheid creëert slaafsheid en geen passie, betekenis of doel, geen creativiteit, flexibiliteit, differentiatie en/of snelheid. Het houdt af van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid dwingt tot inspanning, risico en betrokkenheid.

En daarin speelt bezielend leiderschap een cruciale rol. Het laat een ander geluid horen: een innerlijke stem die zegt 'dit is hoe de wereld *zou kunnen zijn* – laten we de zaak ombuigen in *ieders* voordeel'. De missie moet steeds meer zijn het vaststellen van de oprechte, intrinsieke behoeften van anderen en daarin voorzien. Worden medewerkers gezonder, wijzer, vrijer, autonomer, beter – en zijn zij bereid dit ook voor anderen te faciliteren?! Maken we elkaars (werkzame) leven beter en zinvoller – en gaan we weer een daadwerkelijk (cruciaal) gesprek met onszelf en met elkaar aan?! Het betreft hier 'zorg' in volle omvang. Denk aan: empathie, bewustzijn, overtuigingskracht, luisteren, echtheid, vooruitzien, helend vermogen, zelfbewust, vertrouwenswaardig, visionair, nederig, competent, relationeel, verbindend.

Een lijstje van leiderschapskenmerken van de *voorbije* decennia zou bevatten:

- Streven naar rust en voorspelbaarheid;
- Focus op strategie, doen en verantwoording;
- Gezag;
- Winstoriëntatie (korte en lange termijn);
- Kennis en kunde;
- Gericht op benchmarking en 'peer group';
- Onzekerheidsreductie;
- Zelfverheerlijking en ego ('CEO');
- Verdelen en heersen;
- Symbolen van succes zijn: macht, rijkdom, roem en winnen;

De leiderschapskenmerken waar de *komende* decennia op wordt gekapitaliseerd zijn:

- Gevoeligheid voor noodzakelijke (dis)balans en (on)evenwichtigheid;
- Focus op ambitie, denken en realisatie;
- Vertrouwen;

- Kasstromen;
- Waardeoriëntatie (middellange termijn);
- Aandacht en geweten;
- Gericht op mogelijkheden, ‘out-of-the-box’ en ‘real options’;
- Managen van complexiteit;
- Zelfverwezenlijking en collectieve ambitie (‘team’);
- Delen en laten groeien;
- Symbolen van succes zijn: helpen, waarderen, verbonden zijn, inzet;

Sociale systemen zijn complexe systemen en dat roept een existentiële vraag op: leeft de mierenhoop of leeft de mier. Sommige mieren verdringen zichzelf om als brug te kunnen dienen voor de rest van de mierenhoop. Conclusie is dat de mierenhoop leeft dankzij de mier, en andersom. In dit besef acteert de nieuwe leider.

## 5.2. DRIE KARAKTERISTIEKEN VAN BEZIELEND LEIDERSCHAP

Wij onderkennen drie belangrijke karakteristieken van bezielend leiderschap: authenticiteit, integriteit en ethiek (bv. moed):

### 5.2.1. AUTHENTICITEIT

Goed leiderschap (op welk niveau dan ook) begint bij jezelf, bij zelfkennis, tot in het diepste van je bestaan en je verlangens. Authenticiteit is weten wie je bent, en waar je voor staat. Authenticiteit is de mate waarin iemand trouw is aan zijn eigen persoonlijkheid, geest of karakter, ondanks externe impulsen. Begrippen die met authenticiteit samenhangen zijn: puur, integer, oprecht. Authenticiteit, zo is het idee, gaat om mensen die stevig in hun schoenen staan, en dicht bij zichzelf blijven. Vanuit die authenticiteit inspireert de leider en helpt hij anderen hun eigen verlangens te ontdekken, vanuit hun eigen kracht en eigenheid. De basis voor authentiek gedrag liggen in je waarden.

Authenticiteit is een populaire containerbegrip van de laatste jaren. Mensen en organisaties (en eigenlijk ook merken en producten) moeten hun masker afzetten, zo is het gevoelen (vaak vanuit de ‘onderbuik’), wees gewoon jezelf. Dat is wat anders dan uit communicatieoverwegingen denken ‘we (ik) moet(en) iets met authenticiteit’.

### *Kenmerken van authenticiteit*

- In de eerste plaats veronderstelt authenticiteit dat je zelfstandig beslissingen kunt nemen (**autonomie**). Authenticiteit hangt nauw samen met je individuele (innerlijke) vrijheid. Alleen een autonoom mens is in staat om echt zichzelf te zijn en zichzelf uit te drukken in verschillende contexten.
- In de tweede plaats verwijst authenticiteit naar continue groei of zelfontwikkeling (**zelfverwerkelijking**). Authenticiteit is geen statische toestand die na je na het aflopen van bepaalde fases eenvoudigweg bereikt hebt. Authenticiteit heeft daarentegen een procesmatig karakter. De authentieke identiteit is steeds in ontwikkeling en is in die zin nooit af. Dat is ook geen doel voor authenticiteit. Het gaat om het huidige moment waarin je één bent met jezelf en je omgeving.
- In de derde plaats omvat authenticiteit **originaliteit**. Zoals hiervoor zichtbaar werd, kun je het model voor je unieke manier van menszijn alleen in jezelf vinden. De samenleving kan je daarbij inspireren maar legt dit model dus niet op.
- In de vierde plaats vereist authenticiteit continue **zelfreflectie**. Alleen door regelmatig te reflecteren op je eigen waarden, waarheden en overtuigingen weet je wat jouw unieke standpunt of innerlijke perspectief is. Er is introspectie nodig om keuzes te kunnen maken en te weten wat je levenspad is. Door te luisteren naar je innerlijke stem en regelmatig te reflecteren op je handelen, weet je of je nog op de juiste koers zit (komen de dingen die ik doe ook overeen met wie ik van binnen ben – met mijn kernwaarden?).
- In de vijfde plaats betekent authenticiteit ook **verbondenheid**. Trouw blijven aan jezelf impliceert een goed contact met je eigen basis of essentie en een sterk bewustzijn van het moment. Alleen door een verbinding met jezelf en het geheel om je heen, weet je van binnenuit welke stappen nodig zijn om autonoom je eigen plan te kunnen trekken.
- Ten slotte vindt het ontwikkelen van je authentieke identiteit in relatie tot je omgeving plaats. Met andere woorden: je drukt je identiteit uit in de wereld, in contact met je anderen (**intersubjectiviteit**). Authentiek worden doe je dus niet alleen. Door te praten, te handelen en er te zijn (jezelf manifesteren) laat je zien wie je bent en wat voor jou belangrijk of waardevol is.



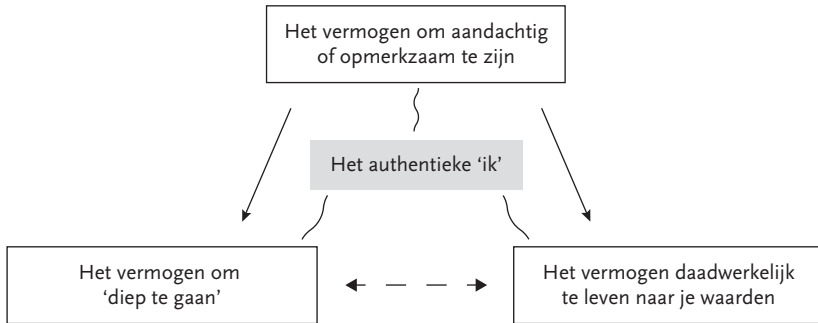
Het moge duidelijk zijn: authenticiteit kun je niet acteren en is geen doel op zich. Authenticiteit kun je dus ook niet in een campagne blootleggen. Je moet het vooral zijn. Authentiek ben je in dat wat je ooit oorspronkelijk motiveerde.

En authenticiteit is ook geen wondermiddel, in die zin dat als we authentiek worden, alles goed wordt. Dat laat zich beter ‘negatief’ formuleren: als je niet authentiek bent, wordt het in ieder geval niet echt goed.

Inherente pay-off's van authenticiteit zijn:

- Je ‘bent’ in het hier en nu (vgl. mindfulness) – je voegt nu waarde toe;
- Het geeft zelfvertrouwen – je doet er wezenlijk toe, je bent iemand;
- Het stimuleert initiatief (het is *willen*, geen moeten);
- Het draagt bij aan positieve consequenties realiseren (in plaats van negatieve consequenties voorkomen);
- Het leidt tot commitment (ook van anderen naar jou);
- Het creëert – het is geven en ontvangen, bouwstenen voor groei;
- Het verbindt het ‘nu’ met de middellange termijn – je werkt vanuit een waardenpatroon en een visie;
- Het brengt positieve onafhankelijkheid met zich (positie als zodanig is onbelangrijk).

Die weg naar het authentieke ‘ik’ kent drie samenhangende aspecten. In de eerste plaats het vermogen ‘diep te gaan’ (met name de kracht om vluchtgedrag te vermijden). Ten tweede het vermogen om aandachtig of opmerkzaam te zijn. Dit observerende zelf stelt je in staat steeds opnieuw een keuze te maken om te leven naar je waarden. En ten slotte, in de derde plaats, het vermogen daadwerkelijk te leven naar je waarden. Alleen vanuit deze authentieke ik is reflectief management mogelijk, een van de voorwaarden voor het doorzien van dynamiek.



### *Het authentieke 'ik'*

De essentie is de visie dat je pas voluit leeft wanneer je bereid bent om de pijn, het verlies, de onzekerheid en ongelijkheid te ervaren; daarmee wordt het leven niet aangenamer, maar wel intenser, authentieker, zinvoller.

### 5.2.2. INTEGRITEIT

Integriteit is een populair begrip in het hedendaagse vocabulaire. We gebruiken het om een oordeel over het karakter en gedrag van individuen en organisaties uit te drukken. In de basis gaat het bij een integere persoon enerzijds om iemand die leeft naar zijn eigen waarden en normen, terwijl, anderzijds, die waarden en normen een externe toets der kritiek kunnen doorstaan. De reden dat veel mensen integriteit belangrijk vinden is dat we belang hebben bij de betrouwbaarheid van mensen, in het algemeen of in specifieke rollen.

Het woord integriteit is afgeleid van het Latijnse *'integritas'* dat heelheid, intact zijn, eerlijkheid, maar ook fatsoen betekent. Mensen die we integer noemen hebben over het algemeen de eigenschap dat ze doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen, kortom ze houden zich aan wat ze gezegd en beloofd hebben. Ze handelen in overeenstemming met hun principes en houden zich aan de verplichtingen die ze op zich genomen hebben. Ook in moeilijke omstandigheden als er druk wordt uitgeoefend om van principes af te wijken, afspraken niet na te komen of niet loyaal te zijn. Dit

noemen we consistent gedrag. Een persoon die integer is gedraagt zich consistent op verschillende momenten en in verschillende situaties. Ook is persoonlijke integriteit sterk verweven met zelfrespect, moed, trouw, loyaliteit, standvastigheid, eer en trots.

Integriteit is dus te vertalen met heelheid, ongeschonden of niet gekwetst zijn. Integer handelen is dus “in wat ik zeg en doe wil ik ten opzichte van anderen heel blijven.” Met andere woorden open en eerlijk zijn, handelen uit overtuiging, zonder vooroordeel of veroordeling, geen verkeerde bedoelingen hebben, niet willen krenken, niet liegen, niet bedriegen of omkopen. Er is te leren wat integriteit is maar echt integer handelen, zegt altijd iets over een grondhouding en een eigen innerlijke diepste overtuiging. Integriteit is belangrijk in alle aspecten van het leven of het nu om werk gaat, om omgang met vrienden, verenigingen of in de liefde.

Integriteit is het vermogen om je verantwoordelijkheden te onderkennen – ook als er ‘niemand kijkt’. Het heeft drie componenten:

- *Congruentie*: geen kloof tussen intentie en gedrag; daarbij gaat het om ‘externe’ (tussen zeggen en doen) *en* ‘interne’ (tussen oordelen en gedrag) consistentie;
- *Bescheidenheid*: we kunnen ‘het’ niet alleen; verbinden is noodzakelijk en goed; integriteit is verbonden met de sociale kant van moraal. Oordelen over morele integriteit zijn ook derde-persoonsoordelen, oordelen dus van toeschouwers. En omgekeerd, ook zij die bekend staan om de onafhankelijkheid van hun oordelen maken ruim gebruik van de steun, feedback en advies van mensen en/of groepen in hun nabijheid. Integere mensen zijn dus geen ‘lonely heroes’: ook zij moeten hun opvattingen kunnen toetsen aan die van anderen, ook zij hebben de steun en feedback van anderen nodig.
- *Moed*: als basis voor alle andere menselijke kwaliteiten. Heel specifiek kunnen we hier over *deugden* spreken. Deugden samen constitueren iemands integriteit (zie 5.2.3.).

Integriteit houdt daarmee in:

- Zeggen wat je doet en doen wat je zegt;
- Jezelf aan principes en overtuigingen houden;
- Consequent handelen naar je eigen normen en waarden;

- Jezelf ook onder druk aan je afspraken houden;
- Jezelf en anderen vertrouwen tot het tegendeel is gebleken;
- Niet omkoopbaar zijn of uit eigenbelang van je principes afwijken;
- Vrijmoedig spreken en voor je mening uitkomen waar dat nodig en mogelijk is;
- Een besef van gezonde eigenwaarde hebben.

### **Integriteit in organisaties**

Positief geformuleerd is een integere organisatie een organisatie waarin bestuurders, managers, professionals en werknemers hun verantwoordelijkheid aangaan om binnen de kaders van wet- en regelgeving en met inventief gebruik van professionele expertise, een optimale bijdrage aan de samenleving en haar individuele burgers te leveren. Negatief geformuleerd is een integere organisatie een organisatie die vrij is van corruptie, fraude en andere vormen van ongewenst gedrag.

Samengevat door Ben Heineman (voorheen topman bij General Electric) in het boeiende boekje 'High Performance with High Integrity':

*'But combining high performance with high integrity isn't just about avoiding evils. It also has strong, affirmative benefits for the company: internally, in the marketplace, and in the broader society. Ultimately, it creates the fundamental trust of shareholders, creditors, employees, recruits, customers, suppliers, regulators, communities and the public at large. Such trust is needed to sustain corporations' enormous power and freedom (even under current regulation): to allocate capital, to hire and fire people, to drive productivity, to invest in new geographies, and to innovate with new products and services. So this is not a frill or a nice-to-have. It is not the initiative of the month.'*

De begrippen kwaliteit, vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn nauw verbonden aan integriteit, waarbij verantwoordelijkheid ook verstaan moet worden als 'de bereidheid om verantwoording af te leggen'. Een dergelijke invulling van integriteit vraagt om een open organisatiecultuur, waar men respect heeft voor elkaar, waar men de dialoog met elkaar aan gaat, en waar leidinggevendenden zich ook voor integriteit verantwoordelijk (willen) weten. Zelfbewustzijn is ook bij organisaties een grote innerlijke kracht. De Blot noemt dit een 'zielsgedreven onderneming'.

### 5.2.3. MOED

*Moed* betekent de wil om *risico's* te nemen gekoppeld aan het managen van *angst*. Zonder *moed* is men geen leider. Het is onze stellige overtuiging dat, zeker op het vlak van strategische beleidsvorming en veranderingmanagement, veel management technieken worden gebruikt om een gebrek aan *moed* te verhullen.

*Moed* als deugd veronderstelt een vorm van altruïsme of edelmoedigheid, en is pas een deugd als het in dienst staat van een persoon, organisatie of algemene en edelmoedige zaak. Immers, *moed* wordt ons niet in overweging gegeven, het wordt van ons *gevraagd*.

*Moed* is individueel en persoonlijk. Het is geen geweten maar een besluit, geen mening maar een daad. *Moed* heeft betrekking op onzekerheid en/of dreiging in de toekomst, maar bestaat als zodanig louter in het heden, in het moment, *nu*.

*Moed* is nodig waar kennis, wijsheid en geloof ontoereikend zijn geworden. *Moed* is niet de afwezigheid van *angst*; *moed* betekent *angst* voelen en toch je hart volgen.

Het beste psychologische tegengif voor *angst* en onzekerheid blijkt een combinatie van hoop en *moed* te zijn. Deugden die te verwerven en aan te leren zijn, bijvoorbeeld door mensen te leren dapper te zijn, of heldhaftig door hen te overtuigen dat hun 'overleving' afhankelijk is van hun *moed*. Bange mensen nemen geen goede beslissingen (of voeren goede beslissingen niet goed uit).

Met elke handeling laat je zien of je overtuigingen aansluiten op je gedrag (hier raakt het aan authenticiteit, en aan kernwaarden).

Je bent niet wat je zegt, hoe je je voelt of wat je denkt. *Moed* komt tot uiting via handelen; *moed* is een gewoonte en het enige niet-farmacologische tegengif tegen de gevoelens van *angst* die onvermijdelijk zijn in een competitieve en vaak onzekere wereld.

De ware betekenis van *moed*, een deugd waar *keuze* en *risico* voor nodig zijn, is zoekgeraakt. Misschien is de hoogste vorm van *moed* wel de toewijding aan een principe, iets waarvoor je gedurende lange tijd in staat moet zijn tot contemplatie en vastberadenheid. Trouw zijn aan een ideaal, op durven komen voor machtelozen, weigeren te buigen onder het gewicht van de tijd, daarvoor moet je standvastig zijn, een eigenschap die

zeldzaam is in een cultuur die wordt gedomineerd door roem en directe bevrediging.

Aan de elementen van risico en keuze dient voor de definitie van moedig gedrag wellicht het *voordeel voor anderen* te worden toegevoegd.

Nogal wat situaties en momenten in organiseren en organisaties vragen daarom. En hoe schaars die kwaliteit is.

### 5.3. VEL-ASSESSMENT

Goed en bezielend leiderschap is, zo blijkt uit bovenstaande en de overvloedige literatuur hierover, een veeleisend profiel:

- Bezieling: laten zien dat je zelf tot in de kern verbonden bent met de doelen en waarden van de organisatie en jezelf;
- Visie: een inspirerend ontwerp hebben van de toekomst;
- Transparantie: jezelf laten zien, en vertellen waarom je doet wat je doet;
- Creativiteit: energie vrijmaken vanuit kansen;
- Daadkracht en energie;
- De organisatie stellen boven het 'ik';
- Echt 'people management': geloven in je medewerkers, waarderen, achter hun plannen en ideeën staan, en voor hun fouten gaan staan;
- Fouten kunnen erkennen;
- Rust, moed en (zelf)vertrouwen etaleren.

Op basis van de drijfveren en kernbegrippen omtrent bezielend leiderschap kan een diepgaand assessment gedaan worden naar de mate waarin de drijfveren en hun samenstellende kernbegrippen bijdragen aan de performance van de organisatie.

Dit assessment geeft als het ware hoeveel energie er waardoor vrijkomt, maar belangrijker nog: hoeveel energie er weglekt – energie die bij positieve benutting kan leiden tot zinvolle prestaties en meer bezielde organisaties.

*Hiervoor verwijzen wij naar Bijlage 2: 'VEL'-assessment ('Value Enhancing Leadership'), waarin energiepotentie en energieverlies kwalitatief én kwantitatief in kaart worden gebracht.*

De 'VEL'-assessment kan goed gebruikt worden in besturen, directies en (project)teams. In de eerste plaats door gezamenlijk de drijfveren en

hun kernbegrippen in te vullen en af te bakenen ('common ground'). In de tweede plaats om elkaar 'de maat te nemen' (ieder voor zich, en het geheel) en beelden concreet te maken en te verduidelijken. In de derde plaats door de score(s) eens langs de kwantitatieve performance te leggen, en daar conclusies aan te verbinden. En, ten slotte, om de uitkomsten van de eerste drie stappen om te zetten in betekenisvolle acties.

Een dergelijke assessment kan ook een belangrijk aanknopingspunt (agendapunt!) zijn voor raden van commissarissen als het gaat om het beoordelen van bestuurders en de (toekomstige) samenstelling van het bestuur of de directie. Met name de vaststelling of bestuurs- of directieleden ieder voor zich, en samen als geheel, voldoende de vier drijfveren belichamen, kan een zeer nuttige exercitie zijn.

#### 5.4. DAAROM:

De 'bezielde' organisatie is een gewetensvolle organisatie. Niet een eindstation, waar elke medewerker gecertificeerd 'verlicht' is, en elke uithoek van de organisatie brandschoon is van elk restje 'gewetenloosheid'. De gewetensvolle organisatie onderwerpt zich permanent aan zelfonderzoek, gedreven om zo gewetensvol te zijn als kan, met een lage tolerantie voor gewetenloosheid. Het bezit de collectieve wil zorgvuldig te zijn, het collectieve commitment tot continue ontwikkeling, en de collectieve moed in dit kader te handelen.

Een gewetensvolle organisatie neemt, op alle niveaus, verantwoordelijkheid voor haar beslissingen en acties, betreffende de business, medewerkers, afnemers, toeleveranciers, financiers, en andere belanghebbenden, naast de gemeenschap, de maatschappij, het milieu en de economie als geheel – met als onderliggend streven dat deze beslissingen en acties voor iedereen in alle *gemoedsrust* plaats kunnen vinden.

Dan is werken met energie dus ook het kunnen kijken aan de 'achterkant' van dynamiek: veiligheid, uitdaging en de diep verankerde kernwaarden. De 'haakjes' daartoe staan beschreven in het laatste hoofdstuk, waarin kort drie invalshoeken staan beschreven om 'dynamiek in 3D' aan de praat te krijgen en met elkaar in gesprek te gaan over de meest kwetsbare en wezenlijke zaken van organiseren. Cruciale gesprekken.





## 6. TEN SLOTTE

Waarin kort wordt stilgestaan bij de vraag hoe deze wijze van kijken in praktijk kan worden gebracht. En dat zonder stappenplan. Immers, er is nooit één onmiskenbaar en duidelijk vertrekpunt; dat zou onrecht doen aan het complexe karakter van dynamiek. Het is een iteratief proces waarop ‘hard’ en ‘zacht’, en ‘boven tafel’ en ‘onder tafel’ op elkaar inwerken, waarbij de uitkomst (liever nog: de gang van zaken) telkens verrassend is, en ‘flow’ kan veroorzaken. Cruciale conversaties zijn dan wel van groot belang.

### 6.1. ‘FLOW NIET ORGANISEREN MAAR TOELATEN’

In staat van flow stroomt energie als het ware moeiteloos. Het ontbeert de obstakels die gedoe veroorzaken. Flow kun je niet organiseren, maar wel mogelijk maken door juiste condities te creëren. Om flow toe te laten is het van belang om inzicht te krijgen in de werking van energie en daarmee – minstens zo belangrijk – in het ontsporen van energie. Energie in organisaties verloopt organisch, interactief en non-lineair. En het is vrijelijk beschikbaar voor wie er voor openstaat. Vanuit dit besef onderkennen we diverse invalshoeken die elk voor zich ruimte creëren om energie vrij te maken – in kwantitatief én kwalitatief opzicht.

#### 6.1.1. EEN KWANTITATIEVE INSTEEL

‘De cijfers kloppen wel, maar waarom de performance niet?’ – wat is er ‘mis’? Zien we iets over het hoofd? Voeren we over de output het verkeerde gesprek? Of over de verkeerde output een goed gesprek? Voeren we wel een gesprek? Wat ligt er in de cijfers verborgen? Wat is de werkelijkheid achter de spreadsheets? En wat zegt dat over onze manier van kijken?

Door het in kaart brengen van de harde data op een andere manier (*‘management accounting’*) kunnen opeens heel nieuwe inzichten ontstaan, oude beelden onderuit worden getrokken, voor waar aangenomen grootheden toch drijfzand blijken en ongewenste paden ten onrechte niet betreden zijn, enz. enz.

Werken met cijfers kan boeiend worden, zonder de energie dood te slaan. Integendeel, door het in kaart brengen van daadwerkelijk geïnvesteerd

vermogen (de 'capital base'), rendementseisen, 'return profiles', waardecreatie, kasstromen, ed. kan het verleden opeens een heel nieuw, onverwacht en prikkelend beeld van de toekomst tevoorschijn halen.

Daarbij objectiveert het mogelijk emotionele discussies, of verlicht het 'gevoelens' en 'denkbeelden', zonder daar onmiddellijk een oordeel bij te hebben.

### 6.1.2. LEVERT DE INSPIRATIE NOG WEL ENERGIE?

Dit kan vanuit het idee: 'wekken we nog wel genoeg energie op met elkaar?'- hierbij is een duidelijke sequentie te onderkennen waarin de droom van de start blijft bezielen, en diep verankerd wordt in de organisatiepraktijk:

- 'I have a dream': van 'droom' naar inspiratiebron ('the corporate dream alive');
- Kernwaarden: deze opsporen en verbinden aan de inspiratiebron (en dan naar ambitie);
- De metavisie: ambitie bezielen door waarden in de organisatie te exploreren;
- De kerncompetentie: spirituele intelligentie (intentie) context geven;
- Kernovertuigingen: rondom bezieling opsporen en internaliseren
- Herbronning: 'oer-energie' aanboren in de organisatie;
- De kernvragen: ruimte scheppen voor nieuwe paradigma's, opties en passie;
- Herijking: Houdt de droom levend.

Durven dromen begint telkens weer met vaststellen wat er aan de hand is; de werkelijkheid is niet de vijand van de droom, het is de ankerplaats. Na het vaststellen van de feiten gaat het om vinden van hoop in de weerbarstige realiteit. Dat vergt *moed*, innerlijke kracht en een diep vertrouwen in de kracht van de organisatie. Het gaat ook over verbinden. Na het ervaren van hoop komt het durven dromen (nieuwe dromen, het herleven van oude dromen).

Hier raakt het aan doorslaggevende zaken als de eerder genoemde distinctieve processen en bezielend leiderschap.

### 6.1.3. BEGRIPPEN EN BENUTTEN WIJ DE AANWEZIGE DYNAMIEK EIGENLIJK WEL?

Dynamiek is een resultante van de energie die voortkomt uit geheel verschillende bronnen. Het manifesteert zich als de inhoudelijk-instrumentele discussie die gestoeld is op de logica. Maar ook als het politieke spel om belangen veilig te stellen waartoe macht en invloed de hefboomen zijn. En bovendien als de onderlinge samenwerking waarin chemie de werkzame factor is. Als deze energieën onderling schuren dan is gedoe het resultaat. Wat goed is voor de logica spoort immers niet altijd met de belangen die in het geding zijn. Of met het 'goede gevoel' dat mensen graag ervaren.

Alleen degenen die in staat zijn tot onbevangen waarneming hebben toegang tot dynamiek. En daarmee toegang tot het afstemmen van de verschillende energieën waardoor deze zich verenigen tot een schijnbare staat van moeiteloosheid die we flow noemen. Dit synchroniseren is geen panacee voor alle moeilijkheden die zich in een organisatie aandienen. Flow is immers geen maakbaar fenomeen. Maar synchronisatie van energie is het meebewegen met de stroom en deze mee beïnvloeden. Meer het verleggen van rivieren dan het graven van kanalen.

Wie worstelt met onbegrepen dynamiek dient bij zichzelf te rade te gaan. Want daar ligt de sleutel voor het ontcijferen van wat in eerste instantie zo onbegrijpelijk lijkt. Het begint met onbevangen waarneming van hetgeen zich in verschillende dimensies aandient. De mogelijkheid om een samenhangende compositie van de werkelijkheid in 3-D te zien. Wie zich beperkt tot één dimensie van voorkeur, sluit andere dimensies af en organiseert aldus zijn eigen onbegrip.

Synchronisatie van energie is het invoegen van energie in de bestaande dynamiek ten behoeve van betere afstemming. Een organisch proces dat voortdurende monitoring vereist om bij te dragen aan het gewenste effect. Het betekent reflectief management, dat aan de modus van het handelen een modus van reflectie toevoegt die *'real time'* meedraait op de achtergrond.

Waar energie verloren gaat door gedoe is een goed gesprek over reflectief management zeker op zijn plaats.

#### 6.1.4. WAT DOET BEZIELEND LEIDERSCHAP VOOR DE ENERGIE?

Bezielend leiderschap is voedend voor de dynamiek in de organisatie. Het is geen set van vaardigheden en tools, omdat het niet voortkomt uit wat je kunt maar uit wie je bent. Het gaat over authenticiteit, integriteit en moed. Datgene waarvoor je staat. Niet wat je zegt waarvoor je staat. De daden van de bezielend leider zijn congruent met datgene waarin hij ten diepste is geworteld. Hij laat zich kennen door:

- Gevoeligheid voor noodzakelijke (dis)balans en (on)evenwichtigheid;
- Focus op ambitie, denken en realisatie;
- Vertrouwen;
- Kasstromen;
- Waardeoriëntatie (middellange termijn);
- Aandacht en geweten;
- Gericht op mogelijkheden, 'out-of-the-box' en 'real options';
- Managen van complexiteit;
- Zelfverwezenlijking en collectieve ambitie ('team');
- Delen en laten groeien.

Dit alles vraagt meer, nee, iets anders van leiders dan een MBA of carrière drang. Alleen door verbondenheid met medewerkers op een dieper niveau dan de instrumentele taken en activiteiten ontstaat energie. Het voegt waarde toe aan de dynamiek in de organisatie.

Leiders die worden gekenmerkt door authenticiteit, integriteit en moed vormen een inspirerend voorbeeld en versterken het voedend klimaat waarin de organisatie functioneert.

#### 6.2. NOGMAALS DE ONGEMAKKELIJKE WAARHEID

In dit boekwerkje benaderen we organisaties als manifestaties van energie die er soms maar deels in slagen beschikbare energie om te zetten in goede resultaten. Veel potentiële energie blijft onbenut en de energie die wel wordt aangesproken vloeit ook te vaak nog eens weg in gedoe. En niet verrassend blijken de bestuurders en managers zowel deel te zijn van het probleem als van de oplossing. Of dit nu gaat over het bieden van voldoende inspiratie of over bezielend leiderschap dan wel het synchroniseren van ongelijksoortige energie. Steeds komen we uit bij de bestuurders

en managers die lang niet altijd gecharmeerd zijn van onze boodschap. Ze moeten al zo veel en zo slecht gaat het toch ook weer niet? Het goede nieuws is dat het veel beter kan en met minder gedoe. En het ongemakkelijke nieuws is dat bestuurders en managers hiervoor aan de bak moeten.

Gesprekken hierover zijn van cruciaal belang voor de organisatie. Dat brengt ons bij het voeren van gesprekken over ongemakkelijke waarheden. Ongemakkelijke gesprekken dus eigenlijk.

Om ongemakkelijke waarheden ook daadwerkelijk aan de orde te krijgen is het van wezenlijk belang dat niet alleen de échte issues aan de orde komen, maar ook dat échte gesprekken worden gevoerd.

Er zal sprake moeten zijn van een veilige situatie om een emotionele verbintenis aan te gaan. Het is een afrekening van de middelmatigheid. Dit soort gesprekken of conversaties heeft een essentieel belang: waar de meningen uiteen lopen, staat veel op het spel; de emoties kunnen hoog oplopen en het gaat over moeilijke onderwerpen. Stap voor stap ontdekt men om het conflicterende gesprek positief te benaderen en te hanteren. Het is aan te bevelen om eerst een vrije uitwisseling van gedachten te hebben, respect te tonen en doelgericht te zijn. Niet vluchten, niet vechten of bagatelliseren, geen vermindering en niet aanvallen. Dat zijn belangrijke voorwaarden. Als je voor een veilig klimaat zorgt, is alles bespreekbaar; blijf de situatie beheersen, breng je route in beeld en blijf op de route van de ander gericht.

## I

De referendumcampagne om Schotse onafhankelijkheid (september 2014) verscheurde families, verdeelde vrienden en zette burens tegen elkaar op. Vooral de laatste twee weken van de campagne liepen de emoties hoog op toen een afscheiding ('ja') een reële mogelijkheid bleek te zijn. De uitslag (uiteindelijk een toch duidelijk 'nee' – ca. 55%) liet ook een andere tweedeling zien: hoe welvarender en ouder, des te meer men geneigd was 'nee' te stemmen. Des te jonger en armer, des te groter was de kans op 'ja'.

Dat is een ongemakkelijke waarheid. En die laat zich niet verstoppen

achter discussies over meer autonomie voor Schotland in het algemeen binnen het VK. Dit gesprek zal gevoerd moeten worden op straffe van grote sociale onrust in de komende jaren.

## II

Heineken heeft (in september 2014) een 'vijandig' bod van de nummer 2 in de mondiale biermarkt, SABMiller, naast zich neergelegd. De familie Heineken-Carvalho wil haar ijzeren greep op het concern behouden. Achter deze weigering 'definitief' mee te bewegen in de wereldwijde consolidatieslag gaan rendementspijn schuil voor een grote groep aandeelhouders, die nu een overnamepremie tot mogelijk wel 40% aan zich voorbij ziet gaan. Een ongemakkelijke waarheid die zich niet laat verstoppen achter discussies over 'oranjegevoel', nationale trots en familiebelang.

Deze premie is gebaseerd op het mindere presteren van Heineken; zo houdt de nummer 1, AB InBev, van elke euro omzet 33 cent over (véél meer dan Heineken ooit realiseerde), en keerde het over 2013 liefst 57% van \$ 14 miljard winst uit aan beleggers (véél meer dan Heineken ooit uitkeerde). Dit gesprek zal gevoerd moeten worden op straffe van opstappende aandeelhouders, lagere beurskoersen, druk op de bedrijfsvoering middels kostenbesparingen en herstructureringen, en verlies aan focus (van buiten, de markt, naar binnen).

Het is onze ambitie – we hebben het eerder gesteld – om flow in organisaties te bewerkstelligen. Om gekozen strategie daadwerkelijk en met de grootst mogelijke souplesse aan het werk te zetten door optimaal gebruik van energie.

Echter, tussen strategie en flow staat een soms ongemakkelijke waarheid. En ongemakkelijke waarheden vragen doorgaans meer inspanningen dan een quick fix (of een managementboek op receptenbasis). Dit boekwerkje is bedoeld voor degenen die daarvoor niet opzij gaan.







# BIJLAGE 1.

## CASUS 'HALT': 3D IN DE PRAKTIJK

Na deze rondgang in de theorie van dynamiek en energie, tijd voor een illustratie uit de praktijk.

*Het betreft de organisatie van Halt bureaus in Nederland, enige tijd na de eeuwwisseling. Deze schets geeft een nogal duidelijk voorbeeld van 'onnodig gedoe'. Voor die constatering hoef je niet doorgeleerd te hebben. Het voorbeeld zal vermoedelijk sterk afwijken van wat u als lezer in eigen omgeving meemaakt. Dat is overigens al gauw het nadeel van elk voorbeeld. Het geeft nooit rechtstreeks antwoord op je eigen vragen en de auteurs zorgen er wel voor dat het voorbeeld precies aansluit bij hun betoog. Zo ook hier.*

*Maar de casus toont in ieder geval een overduidelijk voorbeeld van vermijdbare fouten in de praktijk.. Maar ook dan is vervolgens een andere uitkomst mogelijk. Maar dan wel met een 3D- aanpak.*

### 1. SITUATIESCHETS

Halt bureaus verzorgen in opdracht van Justitie zogeheten afdoeningen voor jeugd tot 18 jaar, die (beperkt) over de schreef zijn gegaan en daarvoor worden gestraft. Afdoeningen zijn werk- en leerstraffen tot een maximum van 20 uur. Daarnaast verzorgen de bureaus preventie- activiteiten op verzoek van gemeenten die voor deze diensten ook betalen. De bekendste preventie activiteit is het geven van voorlichtingen op scholen.

#### **Bonte verzameling lokale initiatieven**

De bureaus zijn ontstaan als gevolg van lokale initiatieven. Na verloop van jaren is aldus landelijke dekking ontstaan. Bij aanvang van deze casus zijn niet minder dan 58 bureaus actief in een veelheid van organisatievormen en grote verschillen in geografisch bereik. Ongeveer de helft kent een gemeentelijke organisatievorm zoals gemeentelijke dienst of gemeenschappelijke regeling. De andere helft is particulier georganiseerd als zelfstandige stichting of als onderdeel van Jeugdzorg, GGD of andersoortige instellingen. Daarnaast is er een stichting Halt Nederland die fungeert als distributiekanaal voor de subsidies van Justitie en die

het landelijk overleg tussen de bureaus organiseert en voor deze bureaus landelijke taken uitvoert.

### **Extern onderzoek doelmatigheid**

Justitie heeft bedenkingen bij de doelmatigheid van deze optelsom van zeer divers georganiseerde bureaus en geeft opdracht voor een doelmatigheidsonderzoek. Dit wordt uitgevoerd door een adviesbureau dat is gelieerd aan een landelijke accountantsorganisatie. Het onderzoek beperkt zich tot de subsidie van Justitie. Het bureau komt tot de conclusie dat de grote onderlinge verschillen tussen de bureaus in omvang en organisatie afbreuk doen aan de doelmatigheid en adviseert alle bureaus samen te voegen in een landelijke stichting. Dit leidt tot flinke besparingen in de subsidie van Justitie. Het rapport wordt aangeboden aan de Minister van Justitie die de conclusies aanvaardt en deze per omgaande omzet in een besluit dat met goedvinden van Halt Nederland aan de Tweede Kamer wordt toegestuurd. Dit besluit gaat in afschrift naar de Halt bureaus. Die het rapport overigens pas kort daarvoor hebben ontvangen.

### **Wind zaaien, storm oogsten**

Deze gang van zaken leidt tot een storm van protesten. In de eerste plaats bij leiding en bestuur van de bureaus. Zij vinden het ongehoord dat ze geen commentaar hebben kunnen leveren bij het rapport voordat het besluit is genomen. Dit wordt met name Halt Nederland kwalijk genomen die hiervan wist maar geen actie heeft ondernomen in de richting van de bureaus. Groot bezwaar tegen het rapport is dat alleen gekeken is naar het aandeel van Justitie. Maar niet minder dan de helft van de exploitatielasten wordt gedragen door gemeenten. Deze zijn niet betrokken bij het onderzoek en zeker niet gekend in het besluit. En van dit besluit zijn ze allerm minst gecharmeerd. Gemeentelijke subsidie wordt toegekend aan lokale diensten waarover alleen gemeenten zeggenschap hebben. En willen houden! Het valt voor hen niet in te zien dat gemeentelijke belangen zijn gediend met een landelijke organisatie. En het is ongehoord dat Justitie besluiten neemt met verstrekkende gevolgen voor gemeentelijke organisaties waarover ze geen enkele zeggenschap heeft. Kort en goed, een doodzonde in het onderlinge verkeer. In de consternatie die ontstaat komt niet alleen Justitie maar ook Halt Nederland ernstig

onder vuur te liggen. Dit is het moment waarop wij gevraagd worden de projectleiding op ons te nemen.

## 2. ORGANISEREN VAN INTERACTIE

Om te beginnen organiseren wij regionale bijeenkomsten voor de bestuurders van Halt bureaus om hun visie op de situatie in kaart te brengen. De bijeenkomsten worden druk bezocht en verlopen zeer tumultueus. Er is ongeremde ergernis over het rapport en het optreden van Justitie en Halt Nederland. Of wij daarvan goede nota wil nemen. Daarnaast voeren we gesprekken met VNG, Openbaar Ministerie, ketenpartners en vooral met leiding en medewerkers van de bureaus.

### **Schaalvergroting geen taboe**

Na verloop van enige tijd wordt duidelijk dat met name de leiding van de bureaus zich heus wel realiseert dat de bestaande schaalgrootte van de bureaus bepaald niet ideaal is en er nog veel aan doelmatigheid en kwaliteit valt te winnen. Dat verlegt de aandacht naar de vraag hoe naar hun mening dit zou moeten worden aangepakt. Daaruit komt naar voren dat schaalvergroting bespreekbaar is, maar vanwege de relatie met de gemeenten nooit landelijk zal kunnen zijn. Al pratend ontstaat als optie de schaalgrootte te laten aansluiten op de politieregio's die dit land kent (25). Daarvoor zijn inhoudelijke argumenten aan te voeren die hout snijden en levert bovendien schaalvergroting die doelmatigheid bevordert.

### **Positie Halt Nederland**

Maar er moet ook iets gebeuren aan de relatie tussen Halt Nederland en de bureaus. Het is namelijk niet geregeld op basis waarvan Halt Nederland namens de sector spreekt met Justitie. Het is geen vereniging maar een zelfstandige stichting die geen formele relaties kent met de bureaus anders dan het doorsluizen van subsidies van Justitie. Dit brengt een belangrijke vriend-of-vijand vraag met zich mee: Is Halt Nederland een verlengstuk van Justitie of een vertegenwoordiger van de sector?

### **Niet de rechtsvorm maar het functioneren**

Bovendien is de discussie over de te kiezen rechtsvormen onoplosbaar. Gemeentelijke rechtsvormen omzetten in stichtingen vergt medewer-

king van gemeenten (die niet te verwachten is) maar is ook vanwege de omzetting van de ambtenarenstatus uiterst kostbaar. Daarop hebben wij voorgesteld niet de vormgeving centraal te stellen maar de voorwaarden waaraan de nieuwe bureaus moeten voldoen en deze vast te leggen in overeenkomsten. De organisatievorm zou dan de keuze van de bureaus zelf kunnen zijn. Gaandeweg ontwikkelt zich een plan van aanpak waaraan de bureauleiders zich schoorvoetend committeren. Men heeft nog wel grote twijfels of deze gewijzigde aanpak de instemming krijgt van Justitie. Of van de vele gemeenten die in deze kwestie betrokken zijn.

### 3. GEWIJZIGDE AANPAK

Na ruggespraak met het bestuur van Halt Nederland en de begeleidingscommissie (waarin ook het VNG is vertegenwoordigd) krijgen wij mandaat om met Justitie te overleggen. Deze twijfelt of dit plan van aanpak voldoende doelmatigheidswinst oplevert, maar is gevoelig voor de kentering die zich aftekent bij de deelnemende bureaus en gemeenten. Justitie scherpt de voorwaarden nog wat verder aan waaraan de nieuwe situatie moet voldoen en geeft toestemming het plan van aanpak met de bestuurders van de bureaus te bespreken. Opnieuw organiseren wij landelijke bijeenkomsten met de bestuurders. En leggen bezoeken af bij ketenpartners, VNG en zo verder. De belangrijkste wijzigingen worden voorgelegd:

- alle betrokkenen onderschrijven het belang van schaalvergroting
- de regie van schaalvergroting ligt bij de bureaus,
- binnen voorwaarden die in de vorm van een overeenkomst zijn vastgelegd
- de gemeentelijke organisatievorm is niet langer ongewenst
- de schaalgrootte is afgestemd op de politieregio's (of combinaties daarvan)
- de zeggenschap tussen bureaus en Halt Nederland wordt nader geregeld.

#### **Het kantelpunt**

Daarmee blijkt de meeste kou uit de lucht te zijn. Niet voor de bureaus Jeugdzorg overigens omdat de Minister volhardt in de opvatting dat Halt bureaus niet langer deel mogen uitmaken van Jeugdzorg. Al met al

ontstaat een plan van aanpak dat de unanieme steun krijgt van de leiding van alle 58 bureaus, bestuur Halt Nederland en de ingestelde stuurgroep. Ook Justitie gaat vervolgens akkoord. Gemeentelijke bestuurders blijven gereserveerd. Als projectleider zijn wij verantwoordelijk voor het faciliteren van de komende fusies en het bewaken van de voortgang binnen de afspraken van het plan van aanpak.

### **Decentrale verantwoordelijkheid werkt**

Omdat in iedere politieregio fusies op gang geholpen moeten worden tussen ongelijksoortige organisaties (stichtingen, gemeenschappelijke regelingen, welzijnsorganisaties enzovoorts) blijft bij Justitie twijfel bestaan over de gewenste voortgang. De complexiteit van de gemeentelijke besluitvorming (in 1 geval vormen 22 gemeenten het bestuur van de gemeenschappelijke regeling – dus 22 keer op de agenda van een gemeenteraad) en de noodzaak om goedkeuring van de Minister van Justitie te krijgen voor nieuwe statuten is de voortgang inderdaad niet eenvoudig.

Niettemin is conform het plan van aanpak binnen 12 maanden in alle regio's een onomkeerbaar besluit genomen in de richting van de gewenste fusies en nog eens 12 maanden later zijn alle fusies geformaliseerd. De sector omvat vanaf die datum 18 Halt bureaus in plaats van 58. Enkele regio's hebben vrijwillig gekozen voor combinatie van regio's vanwege gewenste doelmatigheid. Het merendeel van de bureaus kiest de stichtingsvorm, de overige een gemeentelijke rechtsvorm. Alle bureaus hebben de voorgelegde overeenkomst getekend die hen bindt aan de gestelde voorwaarden. Van het beschikbare budget voor de herstructurering is op dat moment niet meer dan 60 % daadwerkelijk uitgegeven.

## **4. COMMENTAAR**

Het ligt voor de hand dat we een casus kiezen die de nodige voordelen laat zien van een 3D-benadering. Die overigens ook de nodige beperkingen kent. Daarover later meer.

### **Eendimensionaal advies nooit verstandig**

Het adviesbureau heeft een cijfermatige analyse uitgevoerd en daaruit

geconcludeerd dat bijeenvoegen van alle bureaus tot een centrale organisatie de beste oplossing is. Op grond van onderlinge vergelijkingen wordt de stichting aangewezen als de beste rechtsvorm. Hierbij is uitsluitend een inhoudelijk paradigma toegepast. Hun analyse in termen van doelmatigheid vertoont weliswaar storende missers, maar de uitkomst ligt niettemin zeer voor de hand. Maar de stap van analyse naar advies is beslist ongelukkig. Zoals dat ook gezegd kan worden van de stap van advies naar besluit. Belangen zijn met voeten getreden, mensen voelen zich gepasseerd en geschoffeerd. Consternatie en opwinding zijn het voorspelbare gevolg. Doorzetten van een landelijke stichting, dus het weghalen van afdoeningen uit bestaande organisaties, kan alleen als er heel veel energie (dus geld) van buitenaf wordt ingezet.

*De benodigde externe energie (en daarmee: geld) moet groter zijn dan de energie die bureaus en besturen zonder aarzeling tegen deze ontwikkeling zullen inzetten. Justitie schrikt terug voor de consequenties van deze lijn van werken.*

### **Interactie niet geregeld**

Belangrijk is dat gelegenheid is geboden voor het ventileren van ongenoegen. Dat brengt meteen aan het licht dat daarvoor helemaal geen reguliere kanalen tussen bestuurders en Halt Nederland bestaan.

### **Gezamenlijke passie als vertrekpunt**

Gelijktijdig is gezocht naar een gemeenschappelijk perspectief. Dat bleek er wel degelijk te zijn. Het verminderen van de kwetsbaarheid van de bureaus en daarmee het verbeteren van de doelmatigheid wordt breed onderschreven. Maar belangrijker is dat de bureaus een sterk gevoel voor de maatschappelijke betekenis van Halt met elkaar delen. Daar ligt de basis van het gezamenlijk perspectief. Dat is bij uitstek het vertrekpunt voor de zoektocht naar oplossingen.

### **Regie in eigen huis**

Door de bureaus vervolgens zelf zeggenschap te geven over de komende fusies is veel negatieve energie weggenomen. Dat hieraan voorwaarden

zijn gesteld ('grenswaarden') die met hen zijn uitonderhandeld ziet men als redelijk. Participatie en regionale zeggenschap zijn vervolgens de sleutels geworden voor de goede afloop van het project. Dat alle 18 fusie-trajecten een eigen route kiezen met een eigen tempo betekent het volgen van de flow van de gekozen regionale processen. Dat scheelt veel energie en, naar later blijkt, veel geld.

### **Gezamenlijke besluitvorming kent zijn prijs**

Om te voorkomen dat Halt Nederland optreedt namens de sector zonder daartoe door de sector gemachtigd te zijn, is in de nieuwe situatie de zeggenschap opnieuw ingericht. In het landelijk beleid krijgt de vergadering van regionale directeuren een prominente plaats toebedeeld. Er van uitgaande dat deze vergadering altijd bij machte is een duidelijke en constructieve stem te laten horen. In deze constructie is niet goed voorzien hoe te handelen als de vergadering ondermaats functioneert. Daarmee is vervolgens het nodige leergeld betaald.

### **3D-benadering beperkt doorlooptijd**

Het landelijk project heeft zeker voldaan aan het door ons bijgestelde en overeengekomen plan van aanpak. De gestelde doorlooptijd is niet overschreden. Terwijl het daar in het begin bepaald niet naar uitzag.

Er is evenwicht gevonden tussen inhoud, mensen en belangen en evenwicht tussen veiligheid en nieuw perspectief. Doelmatigheid maar ook kwaliteitszorg zijn aantoonbaar verbeterd. En dit alles gebaseerd op gemeenschappelijke idealen ten aanzien van de maatschappelijke taken van Halt. Maar af en toe zijn ook de grenzen bereikt van wat deze aanpak vermag. Gelukkig zijn deze grenzen nergens overschreden.





## BIJLAGE 2. VEL: ENERGIE ASSESSMENT & PERFORMANCE

Waarin wordt stilgestaan bij vier hoekstenen van leiderschap én de benutting van energie. Daarbij gaat het om: visie, daadkracht, ethiek en reflectie. Een assessment op deze vier samenhangende aspecten brengt in kaart waar energie wegloopt, en geeft kort aan welke wegen kunnen worden bewandeld om prettiger samen te werken, gericht te kunnen organiseren en houdbaar betere resultaten te bereiken.

### ‘Value enhancing Leadership’ (VEL): een assessment van energie (& waarde...)

Dat het loont om bezielend leiderschap ook daadwerkelijk te ‘belevén’ en vorm te geven, is uit onze adviespraktijk gebleken. De assessment uit deze bijlage is *‘work-in-progress’*. Hij wordt steeds verder inhoudelijk uitgewerkt en getest in de praktijk. En naar wij hopen uiteindelijk ook wetenschappelijk gevalideerd (maar dat is een volgende publicatie...).

De hypothese is dat telkens een ruim voldoende score op de vier gepresenteerde aspecten samenhangt met langdurig uitstekende resultaten.

De ervaring heeft geleerd dat de uitkomsten soms onthutsend (en confronterend) zijn, veelal verontrustend, en maar zelden meevallen. Wel is het gebleken een handreiking te zijn naar een blijvende verhoging van de ondernemingswaarde en het realiseren van ‘excess returns’ op betere morele basis, met evenwichtiger leiders.

De assessment nodigt uit tot gesprek en reflectie en leidt tot een beter begrip waarom zaken niet lopen zoals gewenst. Het geeft op vier aspecten openingen tot inzicht en discussie, en biedt binnen elk aspect weer vier handvatten om dieper te kijken.

Het reflecteert ook onze visie op ‘instrumenten’ – het zijn niet in beton gegoten waarheden met onomstotelijke uitkomsten; het zijn aangrijpingsmogelijkheden voor verdieping. Ze geven niet de makkelijke uitweg van een snel inzicht (‘en dan over tot de orde van de dag...’), ze raken aan veelal ongemakkelijke waarheden die, mits opgezocht én uitgezocht wegen ontsluiten tot wezenlijke verbetering voor wat langere tijd.

De assessment kent vier aspecten die wij, vanuit ervaring en studie, zien als hoekstenen van leiderschap én benutting van energie: visie, daad-

kracht, ethiek en reflectie. Een beeld van elk van deze hoekstenen wordt ontwikkeld door op telkens vier deelaspecten te 'scoren'. Dit kan individueel, binnen besturen en directies, in teams, en zelfs op groter schaal, maar ook tussen diverse lagen in de organisatie.

Naast de samenhang tussen de vier hoekstenen, leiden twee van deze hoekstenen tot een zicht op de kwaliteit van de energie in de organisatie en de andere twee leiden tot een zicht op de intensiteit van de energie in de organisatie. Langs deze twee assen (kwaliteit en intensiteit) kan dan de organisatie worden gepositioneerd in haar energiebenutting, met aanzetten tot verbetering hiervan. Aanzetten, stellen wij nadrukkelijk, omdat sjablonen van antwoorden zelden tot nooit rechtdoen aan de bedrijfsspecifieke situatie – er is veel hetzelfde, als je naar organisaties kijkt, maar het is *nóit* hetzelfde!

De vier hoekstenen, met hun deelaspecten:

1

Bij *visie* gaat het om *inspirerende intelligentie*: voor het geestesoog van alle betrokkenen een als het ware overweldigend beeld van een gewenste toekomst creëren. Visie en missie overstijgen het individu. Een inspirerende visie en missie zijn alleen waardevol als ze in praktijk gebracht kunnen worden, wat inhoudt dat er concrete doelstellingen aan kunnen worden gekoppeld (die weer uitmonden in een strategie – de weg waarlangs). Immers, het belangrijkste principe van een leider is het (laten) realiseren van zingevende resultaten.

Visie is de voorstelling hoe de toekomst er uit zou kunnen zien, niet de voorspelling ervan. Visie is een verbeeld en verwoord verlangen.

*Kernbegrippen* rondom leiderschap in het aspect 'Visie' zijn voor ons:

1. Koers
2. Vooruitzien
3. Inspiratie
4. Mogelijkheden.

Elk van deze kernbegrippen kan in een bipolair spectrum worden 'gescoord' (op een schaal van 1-10), bijvoorbeeld: conformerend versus richting gevend, terughoudend versus ambitieus, weinig of zeer inspirerend, 'op de winkel passen' versus 'real options'.

Elk van deze kernbegrippen kan in de ondernemingsspecifieke context worden uitgewerkt en ingevuld – van belang is dat de betrokkenen zich er in kunnen herkennen, en er in het verlengde van de assessment betekenisvolle acties aan kunnen ontleen (uiteraard geldt dit ook bij de overige drie bouwstenen).

Door deze kernbegrippen bij- en tegenover elkaar te plaatsen wordt zichtbaar gemaakt hoeveel energie in de bouwsteen ‘*Visie*’ wordt gemobiliseerd of ‘weglekt’.

## 2

*Daadkracht* ziet op de *volledige verwezenlijking* van de visie, in contact met de realiteit van markt en mogelijkheden, en structuur en beperkingen.

Daadkracht is niet ‘negatief uithalen’ – dat creëert angst en bevrozing in plaats van de benodigde creativiteit en bezieling. Daadkracht is ook medewerkers accepteren zoals ze werkelijk zijn en zorgen dat ze dat zelf ook doen. Stel hoge eisen (de lat mag en moet hoog liggen, en dat moet geweten worden), maar ontwikkel datgene waarin iemand sterk is.

Daadkracht vergt ook beslissingen nemen, en niet ze eindeloos uitstellen omdat markten veranderen, nieuwe concurrenten opdoemen, enz. Absolute zekerheid is er nooit, precisie is een illusie. Zonder besluiten is er geen duidelijkheid. Juist de leider (er)kent de onbegrensde verantwoordelijkheid.

*Kernbegrippen* rondom leiderschap in het aspect ‘Daadkracht’ zijn voor ons:

1. ‘Drive’
2. Ruimte
3. Doelgerichtheid
4. Besluitvaardigheid.

Elk van deze kernbegrippen kan in een bipolair spectrum worden ‘gescoord’ (op een schaal van 1-10), bijvoorbeeld: gelaten versus bevlogen, beperkingen versus kansen, niet vastgelegd versus gefocust, wikken en wegen versus beslissen en doen.

Door deze kernbegrippen bij- en tegenover elkaar te plaatsen wordt zichtbaar gemaakt hoeveel energie in de bouwsteen ‘*Daadkracht*’ wordt gemobiliseerd of ‘weglekt’.

### 3

Bij *ethiek* staat een *dwingende integriteit* voorop, een combinatie van passie voor zin- en betekenisgeving en een commitment aan normen en waarden, vanuit een *'sense of bonding, caring, compassion and love for your fellow human being'* (Peter Koestenbaum, in de jaren '80 corporate philosopher voor The Ford Motor Company).

De basis van deze waardenorientatie is goed weten waarnaar je moet streven. Daarbij gaat het om integere ambitie – in de goede zin des woords. Dan gaat het om het hoog leggen van de lat. In moreel opzicht, en in strategisch-financieel opzicht. Hier combineren (ondernemings)waarde en waarden.

Noodzakelijk zijn de wil om gezamenlijk te geloven in gedeelde normen en waarden, en een voortdurende inzet bij de toepassing van die waarden in de praktijk. Daarbij komt het er op neer dan deze waarden (naast gedeeld) eenvoudig, eenduidig en direct mogelijk zijn.

*Kernbegrippen* rondom leiderschap in het aspect 'Waarden' zijn voor ons:

1. Cohesie (verbinding)
2. Cultuur
3. Moed
4. Betrokkenheid.

Elk van deze kernbegrippen kan in een bipolair spectrum worden 'gescoord' (op een schaal van 1-10), bijvoorbeeld: 'ieder voor zich' versus verbindend, zin-loos versus zin-gevend, 'op papier' versus 'in praktijk' en opgelegd versus doorleefd.

Door deze kernbegrippen bij- en tegenover elkaar te plaatsen wordt zichtbaar gemaakt hoeveel energie in de bouwsteen '*Waarden*' wordt gemobiliseerd of 'weglekt'.

### 4

*Reflectie* betekent terugdenken en overzien, nadenken over jezelf, je gedrag of een activiteit. Het is een manier om ervaringen te begrijpen en te analyseren en er betekenis aan te geven. Reflectie is het proces waarbij informatie wordt omgezet in betekenis. Gaat het bij evalueren om het beoordelen of je je werk goed of juist niet goed hebt gedaan, bij reflecteren gaat het er om dat je je oordeel uitstelt, en dat je de focus legt op zelfon-

derzoek: hoe heb ik gehandeld, vanuit welke gedachte of overtuiging, wat was het effect van mijn handelen (of het gebrek daaraan...), wat heb ik geleerd voor een volgende keer, wat zegt dit over mijzelf als persoon, als professional, als collega, enz.? Doel is om meer inzicht te krijgen in je gedrag en denken en de invloed hiervan op jou en je omgeving. Welke gedachten heb je? Waar komen ze vandaan? Hoe beïnvloeden ze de keuzes die je maakt? Het gaat voorbij aan belangen die je hebt bij een specifieke uitkomst (reflectie op proces), en het haakt erg aan bij de vraag of wat ik doe wel is bij wie ik ben (zie ook: integriteit en authenticiteit).

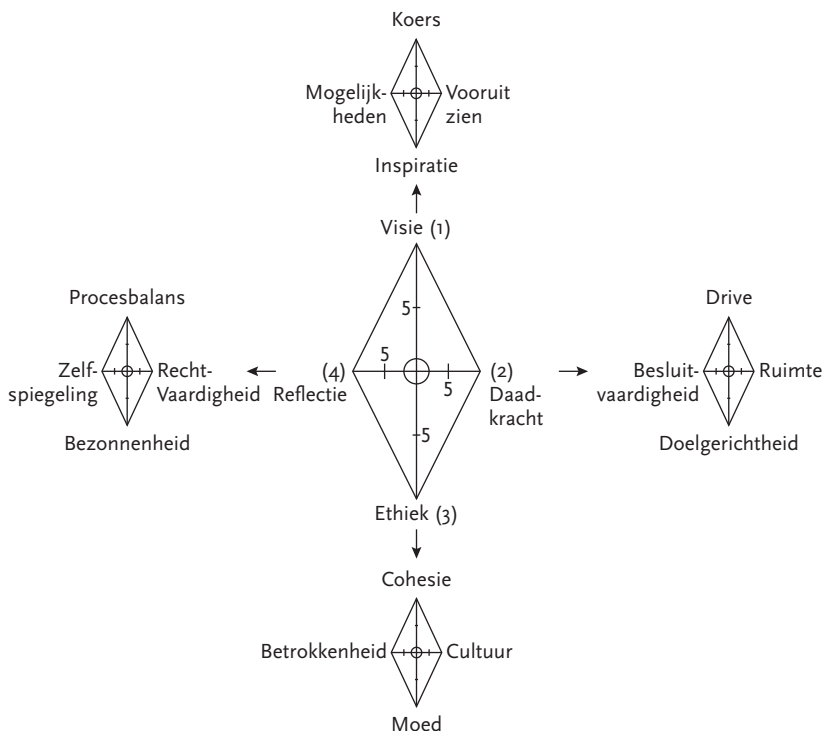
*Kernbegrippen* rondom leiderschap in het aspect 'Reflectie' zijn voor ons:

1. Procesbalans
2. Rechtvaardigheid
3. Bezonnenheid
4. Zelf spiegeling.

Elk van deze kernbegrippen kan in een bipolair spectrum worden 'gescoord' (op een schaal van 1-10), bijvoorbeeld: boven het proces of er in, onbevangen waarnemen versus procesvoortgang, 'zijn' en handelen, en controle & vaste overtuigingen versus zelfvertrouwen in openheid.

Door deze kernbegrippen bij- en tegenover elkaar te plaatsen wordt zichtbaar gemaakt hoeveel energie in de bouwsteen 'Reflectie' wordt gemobiliseerd of 'weglekt'.

Uiteindelijk ontstaat een totaalplaatje waarin zeer concreet de vinger op de zere plek(ken) kan worden gelegd. Het is niet ongebruikelijk dat veelal 50% of meer energie in niet-waardevolle wijze wordt aangewend. Dat maakt de assessment een nuttige bijdrage aan het creëren van een gezamenlijk ontdekte, ontwikkelde en gedeelde 'sense of urgency'.



*De assessment in één oogopslag*

### **Leiderschap en energie, een begin**

Jack Welch heeft eens geantwoord op de vraag wat de drie belangrijkste criteria zijn voor toekomstige GE-leiders:

*‘(1) They have to be comfortable in global situations; (2) They must have an endless supply of energy; and (3) They have know-how to energize people.’*

Bezielende leiders richten zich op het vrijmaken van energie van hun medewerkers, betrekken hen bij beslissingen die hun eigen rollen en doelen in de organisatie betreffen.

Energie in organisaties reflecteert de mate waarin een organisatie haar volledige emotionele, cognitieve, morele en gedragsmatige potentieel heeft gemobiliseerd teneinde haar doelen (in termen van 'zijn' en 'hebben') waar te maken.

Het mobiliseren en focussen van de energie in een organisatie is doorslaggevend in verandertrajecten, en bepalend voor middellange termijn waardecreatie, in een als zinvol beleefde context.

Het betreft de vitaliteit en volhardendheid van een organisatie in het dagelijkse werk, en het drukt uit de mate waarin medewerkers met temperament, intensiteit, snelheid en doorzettingsvermogen hun arbeid verrichten.

### *Energie in organisaties*

De energie in een organisatie krijgt langs *twee* lijnen gestalte.

Eenzijds langs de lijn van de *kwaliteit* (richting) van de energie: 'Kwaliteit impuls'. Die kwaliteit kan hoog of laag zijn.

Een hoge kwaliteit van energie in organisaties kenmerkt zich door:

- Richting en zingeving (enthousiasme, inspiratie);
- Verbinding (liefde);
- Mogelijkheden (open);

Een lage kwaliteit van energie in organisaties kenmerkt zich door:

- Twijfel (vastzitten);
- Angst (zorg);
- Moeilijkheden (frustratie);

Energie is er altijd. Iedere dag. Overal.

Ons denken en voelen bepaalt de kwaliteit van onze energie. Als we bang zijn, gefrustreerd, boos of ons ergeren dan geven we onze energie een negatieve richting. We voelen ons niet meer veilig, we worden

egoïstisch, reactief, en soms zelfs destructief, we sluiten ons af. Als we vrolijk zijn, enthousiast, tevreden en gelukkig dan geven we onze energie een positieve richting. Er is ruimte voor 'wij', we worden creatief en proactief, we stellen ons open.

### *Energie: Kwaliteit*

Anderzijds langs de lijn van de *intensiteit* (bundeling) van de energie: 'Intensiteit impuls'. Die intensiteit kan sterk of zwak zijn.

Een sterke intensiteit van energie in organisaties kenmerkt zich door:

- Interactie (stimuleren);
- Bevlogenheid (kansen);
- Inspiratie (de lat hoog leggen);
- Alertheid (scherp);

Een zwakke intensiteit van energie in organisaties kenmerkt zich door:

- Cynisme (vermoed);
- Apathie (gelatenheid);
- Inflexibel (controle);
- Behoudend (waakzaam);

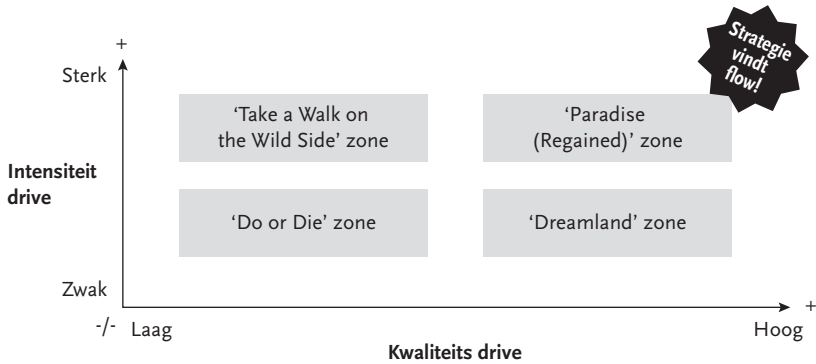
Energie kan snel of langzaam stromen, hecht of los zijn.

Bij een hoog niveau stroomt de energie snel en is de stroom hecht; bij een laag niveau stroomt de energie langzaam en is er weinig bundeling. Hoe hoog of laag het energieniveau is, hangt af van de mate waarin we prikkels ervaren die ons actiebereid maken. Bij een hoog niveau stellen we ons doelen die ertoe doen, die we collectief delen en die ons aanzetten tot actie; er heerst alertheid, vitaliteit, veer- en daadkracht. Bij een laag niveau hebben we geen betekenisvol doel voor ogen, we draaien op routine, het voelt of we geen verschil maken; er heerst futloosheid, onverschilligheid en soms zelfs apathie.

### *Energie: Intensiteit*



In een plaatje bijeen gezet levert dat het volgende beeld op:



### *Energy Development Drive (EDD)*

#### *Zones en situering*

Op deze wijze wordt een viertal zones zichtbaar:

- 'Do-or-Die'-zone, met een gebrek aan kwaliteit en intensiteit van energie; hier is een doorbraak nodig om te overleven, linksom (intensiteit) of rechtsom (kwaliteit);
- 'Take a Walk on the Wild Side'-zone, met hoge intensiteit (hyper), en lage kwaliteit van de energie;
- 'Dreamland'-zone, met een hoge kwaliteit (comfort), en een lage intensiteit van de energie;
- 'Paradise (Regained)'-zone, waar beide aspecten van de EDD op orde zijn.

Elk van deze zones heeft een 'drijfveer', en een aantal specifieke kenmerken:

<p>Reactief, gejaagd (Overmatige) daadkracht &amp; dynamiek Selectieve communicatie Fixatie op 'eigen' gevecht (individueel) Prikkel komen van buitenaf (urgentie) Assertief Weinig investeren in innovatie Kortstondig, heftig</p> <p><b>Bedreiging</b></p>	<p>Proactief, creatief Gedoseerde daadkracht Focus op collectief doel Doel heeft relevantie voor 'iedereen' Prikkel komen van binnenuit (belang) Onderlinge afhankelijkheid is geaccepteerd Communicatie vanuit relevantie Investeren in innovatie Duurzaam, stabiel</p> <p><b>Passie</b></p>
<p>Geen leiderschap Futloos Er worden geen prikkels ervaren Geen (zelf)vertrouwen Acties maken geen (merkbaar) verschil Stuurloos</p> <p><b>Angst</b></p>	<p>Prikkel op basis van 'iets goed kunnen' Routinematig, conservatief Targets worden netjes gehaald Prettige, toegankelijke sfeer Weinig ruimte voor vernieuwing Minimalisatie van risico</p> <p><b>Competentie</b></p>

*Drijvers, kenmerken en de EDD-zones*

## Entropie

Nu heeft energie in veel gevallen de neiging weg te lekken uit organisaties: *entropie*. Het is de mate waarin energie niet gericht en gebundeld is en niet bijdraagt aan de waarde en waarden van de organisatie.

Deze entropie kan langs drie wegen worden geduid; energie loopt weg omdat:

- De Kwaliteit impuls in de organisatie ondermaats is;
- De Intensiteit impuls onvoldoende is;
- Zowel de kwaliteit als de intensiteit van de energie ernstig achterblijft.

Wat blijkt uit onderzoek is dat de entropie in de meeste gevallen meer dan 50% bedraagt:

- Vrijwel alle organisaties zijn primair angstgedreven;
- Er is hoogstzelden een betekenisvol, gedeeld doel gericht op wat de organisatie wil *zijn*. 80% van de organisaties komt veelal niet verder dan wat ze wil *hebben* (groter marktaandeel, lagere kosten, hogere marges, meer winst, enz.);
- De uitdagingen zijn in 80% van de gevallen gebaseerd op een gemeenschappelijke ‘vijand’ (iets wat je verder van je af wilt hebben, zoals bv. een concurrent, of minder druk van de banken), maar niet of nauwelijks gericht op een gemeenschappelijke ‘passie’ of een ‘verlangen’ (iets dat je dichterbij wilt brengen, zoals bv. een hoge plaats in de ranglijst van ‘best companies to work for’, of meedingen naar een Nobelprijs voor de R&D afdeling, enz.).

### Valkuilen

Hier is een uiterst belangrijke taak weggelegd voor het leiderschap in organisaties. Een kwaliteit waarop, zeker in sterk onzekere tijden, in toenemende mate een beroep zal worden gedaan. Na het positioneren in een van de zones komt het er op aan de valkuilen te omzeilen die elk van deze zones kenmerkt:

De ‘*Do-or-Die*’-zone kenmerkt zich door de valkuil van ‘*overmatige versnelling*’:

- Uitputting van mensen en middelen;
- Teveel ‘shock’ therapie, die mensen verlamd;
- Vluchtgedrag;

De ‘*Dreamland*’-zone kenmerkt zich door de valkuil van ‘*zelfgenoegzame inertie*’:

- Blindheid voor (externe) veranderingen;
- Ongevoeligheid voor prikkels;
- Wegebbende veranderingsbereidheid (regels en procedures);

De ‘*Walk-on-the-Wild-Side*’-zone kenmerkt zich door de valkuil van ‘*sluipend verval*’:

- Steeds minder oog voor externe uitdagingen (kansen en bedreigingen);
- Teveel ruimte voor ‘interne gevechten’;
- Inadequaat informatiemanagement (te weinig tijd voor reflectie);

De *'Paradise (Regained)'*-zone kenmerkt zich door de valkuil van *'voor liefnemen'*:

- Balansen uit het oog verliezen;
- Scharnierpunten vast laten lopen;
- Aandacht en/of geweten verslappen.

Nadat deze valkuilen zijn vastgesteld en ontgaan, wordt het hoofdzaak om vanuit de zones met de geschetste tekorten de weg in te zetten naar de zone van het *'Paradise (Regained)'* (of er te blijven). Immers, daar vindt duurzame waardecreatie plaats in een bezielde verband.

Een prikkelende, boeiende en waarschijnlijk inspirerende kennismaking met het gedachtengoed van dit boekje en dat van *De Stroomversnelling* is de Workshop *'Energie assessment & waarde; een introductie'*. Deze workshop duurt één dag, en raakt aan de vele facetten van *'Strategie zoekt flow!; de dynamiek van een ongemakkelijke relatie'*.

Zie: [www.destroomversnelling.nu](http://www.destroomversnelling.nu)





## ERKENTELIJKHEID

**Zoals niet ongebruikelijk bij het schrijven van een boek als dit hebben meerdere mensen een rol gespeeld bij de totstandkoming ervan.**

Wij vermelden hier de inspirerende inbreng van ‘meelezers’: Arno Stolwijk (S&E), Marcel Veenhuizen (oprichter/eigenaar ‘Grapeful’, en zelfstandig adviseur), en Cees van Rijn (ex-RvB en CFO Nutreco, en commissaris).

Natuurlijk onze *De Stroomversnelling*-collega’s: Karin van der Velde en Sylvia Kreijenbroek voor hun stimulerende op- en aanmerkingen en heel relevante praktijkinbreng.

Ook eenieder die rondom de uitgave van dit boek is betrokken: Wardy Poelstra (uitgeefbegeleider), Petra van der Lem (CatchyDesign) en het APR-team (Jaco Otto, Daan Otto, en Martijn Brinks).

Verder gaat onze dank – om een diversiteit aan redenen – uit naar: Frank van Herwijnen, Han van Gessel, Alexander Reuvers en Marjolein Egmond, Koos Kramer, Björn Simmelink, Jos Stienen, Azwin Ressang, Hamid Ressang, Twan van de Kerkhof, Wilfried Claus, Wilbert Stikkelbroeck en Peter Levenkamp.

Tot slot memoreren wij grote dank aan Dorothee van Vredenburg voor het schrijven van het Voorwoord bij dit boek.

**De auteurs**

## EINDNOTEN

1

White, R., Motivation Reconsidered; the Concept of Competence, in: *Psychological Review*, no. 66, 1959, pp.297-333

2

Fritz, Robert, *The Path of Least Resistance for Managers; Designing Organizations to Succeed*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1999

3

Fritz, Robert, *The Path of Least Resistance*, Fawcett-Columbine, New York, 1989

4

James Champy, in: '*Smart Leadership*', pag. 11

5

In: 'The Jack and Herb Show', *Fortune*, 11 January, 1999

6

Lane, Robert E., *The Loss of Happiness in Market Democracies*, Yale press, New Haven/London, 2000



## LEESLIJST

**Aan onderstaande boeken hebben de auteurs veel inspiratie ontleend.**

### **De '5' van Jan:**

Bommeres, Jan & Kees van Zijtveld, *Flow en de kunst van het zakendoen*, Nieuwe dimensies, 2001

Tichy, Noel M , *Managing strategic change*, John Wiley & Sons, 1983

Camp, Peter, *De praktijk van de matrix*, Contact, Amsterdam, 1998

Knoope, Marinus, *De creatiespiraal*, KIC Nijmegen, 1998

Homan, Thijs, *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2005.

### **De '5' van Leo:**

Koller T. & M. Goedhart & D. Wessels, *Valuation; Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons Inc. – Hoboken, New Jersey, 2010

Fritz, Robert, *The Path of Least Resistance*, Fawcett-Columbine, New York, 1989

Sennett, Richard, *The Corrosion of Character; the personal consequences of work in the new capitalism*, W.W. Norton & Co., New York, 1999

Dixit, A.K. & B.J. Nalebuff, *The Art of Strategy; A Game Theorist's Guide to Success in Business & Life*, W.W. Norton & Company, New York, 2008

Lafley, A.G., & Ram Charan, *The Game-Changer; how you can drive revenue and profit growth with innovation*, Crown Business, New York, 2008

### **De '5' van de auteurs samen:**

Smit, Jeroen, *De Prooi; blinde trots breekt ABN Amro*, Prometheus, Amsterdam, 2008

Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York, 1982

Ganzevoort, J. Wessel, *Spiritualiteit in Leiderschap; een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*, Valkhof Pers, Nijmegen, 2003.

Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harper Collins Publishers, New York, 2001

De Wit, Bob & Meyer, Ron, *Strategy, process, content, context, an international perspective*, West Publishing Company, 1994.

## OVER DE AUTEURS

**Jan Bultsma** (1948) studeerde na de HBO-opleiding personeelswerk Organisatiesociologie in Leiden. Hij was werkzaam als Hoofd Personeelszaken in het St Claraziekenhuis en vervolgens als senior adviseur voor de Gemeente Rotterdam. Daarna volgde een overstap naar Ernst & Young in de functie van Executive Consultant. In deze periode heeft hij zich onder meer toegelegd op fusies in de non profitsector. Deze praktijk heeft hij vervolgens als zelfstandig professional in JB Management voortgezet en uitgebouwd. Inmiddels is hij partner van De Stroomversnelling.

Jan ondersteunt organisaties in de non profit sector bij het realiseren van verstrekkende veranderingen. Vanuit meerdere rollen, maar altijd vanuit de regie van beoogde veranderingen. Specialist in het ontwarren van problematisch verlopende strategische keuzen. Hij heeft veel ervaring met fusies en samenwerking van zeer uiteenlopende organisaties. Voorbeelden zijn FORUM, MBO-Raad, Zorgorganisatie Topaz, ANVR, ROC Deltion, Veilig Verkeer Nederland, Slachtofferhulp Nederland, Transport en Logistiek Nederland, Haltbureaus Nederland, Osmose Steunfunctie Minderheden, Monumentenwacht Nederland, MOVISIE, Zorgcoöperatie Nederland e.a.

De grote drijfveer achter zijn professionele inzet is het begrijpen en benutten van dynamiek in organisaties. Want waarom loopt het altijd anders dan je vooraf denkt? Wat is de ongemakkelijke waarheid achter gedoe en energieverlies? Steeds op zoek naar aanknopingspunten voor het herstellen of bereiken van flow. En vervolgens publiceren over de vorderingen in deze zoektocht.

Jan Bultsma heeft enkele tientallen artikelen gepubliceerd en is auteur van *'Focus op fusie'* (van Gorcum, 2004) en *'Dynamiek voorzien'* (Eburon, 2012).

**Leo P.F. van de Voort** (1958) studeerde Nederlandse Taal- en Letterkunde (Nijmegen), Rechten (Utrecht) en postdoctoraal Bedrijfskunde (MBA, Rotterdam). Hij was werkzaam als bedrijfsadviseur bij KPMG (corporate finance & strategy) en Twynstra Gudde (als directeur van TG Corporate Strategy & Finance bv.), en internationaal werkzaam als management consultant voor A.T. Kearney. Na zijn consultancy praktijk (voor bedrijven als Philips, AkzoNobel, ABB, Unilever, Wessanen, Delta Lloyd, He-

ijmans, Nutreco, Heineken, xs4all/KPN, NorfolkLine/Maersk, DSM/Gist-Brocades, Tulip Computers, Holec/Begeman, Nuon, Kadaster, enz.) was hij werkzaam als investment bankier en directeur corporate finance bij merchant bank Kempen & Co., alvorens over te stappen naar de bestuurspraktijk. Hij was lid van de raad van bestuur en CFO van detacheerder Flex Groep Nederland (in 2003 Europa's snelst groeiende onderneming), daarna van RDM/Wilton-Feijenoord, en bracht, in 2005, als board member en CFO game developer PlayLogic International naar de NASDAQ in New York.

In 2000 werd hij door het zakenblad Next! uitgeroepen tot een van de vernieuwers van het vaderlandse bedrijfsleven in de jaren '90 ('*apostel van het aandeelhouderswaarde-denken*').

Hij publiceerde het boek *R&D-investeringen: optie op waardecreatie* (1997, samen met Hans Haanappel) en *Nooit meer strategiepijn* (2011). Verder schreef hij veelvuldig voor Elsevier, FEM, Holland Management Review, Tijdschrift Financieel Management, Tijdschrift voor Corporate Finance, TBA, en diverse kranten en tijdschriften.

Daarnaast is hij een veelgevraagd spreker op (internationale) management conferenties.

Verder bereidt hij een proefschrift voor over 'moed'.

[www.courage-researchproject.com](http://www.courage-researchproject.com)

Sinds voorjaar 2014 richten de auteurs zich met *De Stroomversnelling* op vraagstukken van ambitie- en strategie ontwikkeling vanuit aandeelhouderswaarde perspectief, en dynamiek, betrokkenheid en doelrealisatie vanuit humaan perspectief.

De auteurs kunnen worden bereikt via:

[jan.bultsma@destroomversnelling.nu](mailto:jan.bultsma@destroomversnelling.nu)

en:

[leo.vandevoort@destroomversnelling.nu](mailto:leo.vandevoort@destroomversnelling.nu)

