

Nederland van de Toekomst: een land van winkels, cateraars en schoonmakers

In gesprek met Sjoerd van Keulen, topman van het ambitieuze Holland Financial Center stelde hij mij in een moment van ontspanning, terugleunend in zijn stoel de vraag: wat is het perspectief als we op deze voet voortgaan? Ook ik leunde peinzend achterover en formuleerde het antwoord dat spontaan in mij opkwam: 'dan worden wij een land van winkels, cateraars en schoonmakers in een Randstad die als het New York van Europa fungeert. Met het zo gekoesterde groene hart als ons Central Park'. Sjoerd barstte in lachen uit en zei: 'dat lijkt mij een uitstekende opening voor een lezing die ik vanmiddag geef'.

De verandering

In een ander gesprek, stelde de CEO van een grote Nederlandse financiële instelling mij de vraag: 'wat is hier nu de beste remedie, radicaal of geleidelijk? Ik aarzelde omdat koerswijzigingen van ondernemingen in het algemeen het meest effectief zijn wanneer ze geleidelijk, planmatig gestuurd uitgevoerd worden. De stelling in de Rebound Philosophy® luidt niet voor niets: *Geduld is gif, Geleidelijkheid is Pokon*. Het menselijk systeem is immers niet gemaakt voor geduld. In vrijwel alle gevallen dat de mens om geduld vraagt, heeft het onbewuste deel van ons sturingsmechanisme de beslissingen al lang genomen en is het ons brein dat nog worstelt met het loslaten en de ongewenste gevolgbeelden. Daarbij is ons intelligentiesysteem zodanig drempelloos ingericht dat er geen enkele aanleiding is om geduld te hebben. Het systeem is veel sneller dan onze hersenen bedenken kunnen. Het menselijk systeem is wèl gemaakt voor geleidelijkheid. De mens wil graag weten waar de reis naar toe gaat en welke route gevold zal worden, alvorens de verworven, vertrouwde positie te verlaten. Die behoefte aan geleidelijkheid heeft alles te maken met dieper liggende behoeften van de mens. De belangrijkste zijn Respect, Zekerheid en Veiligheid. De laatste twee spreken voor zich. Bestaande posities zijn vertrouwd en leveren daarmee voeding aan de behoeften van zekerheid en veiligheid. De relatie met de respectbehoefte lijkt iets minder voor de hand te liggen en is toch de belangrijkste. De mens wil, vaak meer onbewust dan bewust, gerespecteerd worden als wezen, als individu in het proces. Een geleidelijke aanpak wekt de indruk van, en geeft vaak ook daadwerkelijk de ruimte voor persoonlijke inbreng. En een duidelijke rol in het proces voedt de behoefte aan respect. In de aansturing van het menselijk gedrag op individueel en groepsniveau is respect een krachtiger structurele aansporing dan zekerheid en veiligheid.

Ik aarzelde ook omdat mijn intuïtie, mede op basis van de lange en intensieve praktijkervaring met ambitieuze groeistrategieën voor grotere ondernemingen, onmiddellijk een antwoord naar voren schoof dat vergaande gevolgen zou meebrengen voor de mensen die bij de onderneming werkzaam waren.

Op grond van deze en andere overwegingen antwoordde ik, dat ik er graag twee dagen over wilde nadenken. Toen wij elkaar twee dagen later opnieuw spraken zei ik: ik raad je aan de radicale aanpak te kiezen. En bedenk daarbij dan wel dat radicaal ook werkelijk als een volwaardige interventie uitgevoerd dient te worden. Anders zal je niet bereiken wat je wilt: een diepe heroriëntatie door het gehele bedrijf heen op de functie van het bedrijf in alle vijf door de onderneming bewerkte markten: 1. de sociaal-maatschappelijke omgeving, 2. de klanten, 3. de deelnemers, 4. leveranciers en 5. de kapitaalverschaffers. En interventie betekent dat alles wat zeker is de lucht ingaat! Bij jouw bedrijf betekent het dat het oude, geforceerde, nooit op natuurlijk draagvlak rustende polderlogo van de wand gaat en het intelligentiefundament opnieuw in kaart gebracht wordt, en vervolgens heel strak wordt afgebakend. Als dat intelligentiefundament kan dienen als bedrijfsfundament en voldoende uniciteit en marktwaarde heeft, wordt daar een ondernemingstrategie voor ingericht. En vervolgens wordt, volgens het principe 'Strategy drives Structure', bij die strategie de enig beste organisatie gezocht. Tot die tijd heeft in ieder geval niemand van de eerste drie managementlagen meer een positie anders dan 'business as usual' optimaal uitvoeren'. Zijn antwoord was te voorspellen: 'ik wil daar graag twee dagen over nadenken'. Toen we elkaar twee dagen later opnieuw zagen, zei hij dat hij tot twee conclusies was gekomen: 1. de interventie aanpak zou het beste resultaat opleveren, 2. hij zich meer zeker voelde met de uitvoering van de weg der geleidelijkheid omdat hij inschatte dat zijn organisatie in verwarring zou raken bij een radicale aanpak. Toen hij mij vervolgens verwachtingsvol aankeek, vroeg ik hem slechts of hij bang was dat hijzelf de touwtjes (controle) zou kwijt raken of dat zijn organisatie de kluts zou kwijt raken. Te snel kwam zijn antwoord, 'nee, ik ben in deze uitsluitend uitgegaan van de weerstand en veerkracht van mijn organisatie'. We hebben vervolgens samen afgesproken de zaak twee weken te laten rusten en dan elkaar nog eens opnieuw te ontmoeten. Dat wordt dus eind van deze maand. Gisteren sprak ik een gezaghebbend financieel redacteur, die aan het eind van ons gesprek verzuchtte: 'het ziet er naar uit dat er niets gaat veranderen, het lijkt wel of die directies niet zien dat het zo niet verder kan!'. Voor we uit elkaar gingen gaf ik hem een uitspraak mee, vrij naar President John F. Kennedy: *Door te veranderen, kunnen we niet garanderen dat we op een dag marktleider zullen zijn. Wat we wel kunnen garanderen is, dat als we niet veranderen, we op een dag een onbeduidend marktpartijtje zijn dat spoedig opgeslokt wordt of een kwijnend marktbestaan leidt.* Dat geldt voor heel veel Nederlandse bedrijven en ook voor Nederland als geheel, zowel sociaal als economisch.

Leiderschap

Begrippen als Directeur, Executive en Manager komen uit organisatiemodellen van lang vervlogen tijden, waarmee veel te lang is voortgemodderd. Het zijn verantwoordingsbegrippen die voor de nieuwe rol van economische activiteiten in het grotere maatschappelijke bestel van de toekomst geen of een remmende functie hebben. Om de aansluiting bij de

nieuwe tijden op tijd te maken dient die oude jas uitgetrokken en in de recycle container gestopt te worden. De nieuwe jas bestaat uit een ruggengraat van het verantwoordingsnetwerk dat is opgebouwd vanuit twee essentiële principes: 1. de hiërarchie van anciënniteit wordt vervangen door de hiërarchie van wijsheid, 2. de kwaliteit van het verantwoordingsnetwerk wordt bepaald door het 3xC stelsel: Chiefs, Centers en Challengers.

Hiërarchie

Dat de hiërarchie van de anciënniteit vervangen wordt door de hiërarchie van de wijsheid zal voor mensen die meer dan gemiddeld betrokken zijn bij hun bedrijf volstrekt vanzelfsprekend zijn. Ze kennen allemaal immers heel veel mensen van rond de 25 die veel wijzer zijn dan heel veel mensen van 55. Anciënniteit is een dramatisch verlamdend uitgangspunt bij het inrichten van de groeikracht, vechtlust, weerstand en veerkracht van een organisatie. De hiërarchie van anciënniteit werkt temeer remmend omdat:

1. het ervan uitgaat dat mensen 'gemanaged' dienen te worden en 2. de vorm van hiërarchie geen organische oorsprong heeft. Het is niet de groep die beslist over wie als leidinggevende gerespecteerd en dus geaccepteerd wordt. Beter dus te kiezen voor de hiërarchie van de wijsheid en de natuurlijke accelerende kracht die daarvan uitgaat op de organisatie omdat: 1. mensen vanuit een natuurlijk proces van conditioneren en modelleren tot functionele zelfsturing komen, 2. mensen het meest en het snelst leren van rolmodellen die ze respecteren en waarderen als 'wijzere', 3. mensen graag hard en toegewijd werken voor 'wijzere' die ze moreel en professioneel erkennen als meerdere.

3xC: Chiefs

De kwaliteit van het verantwoordingsnetwerk wordt bepaald door het 3xC stelsel: Chiefs, Centers en Challengers. Deze drie typen verantwoordingsdragers hebben gemeen dat zij allen uitzonderlijk positief bijdragen aan de strategie, operatie en dus performance van de onderneming. Zij leveren alle drie een herkenbaar ruim boven gemiddelde prestatie in relatie tot hun mandaatmissie. Zij zijn als zodanig de hoofdambassadeurs van de bedrijfscultuur en vormen de onwrikbare kapstok van de ondernemingsstructuur. Het verschil tussen de drie typen wordt aangeduid door de fase van de wijsheidscyclus, ondernemingswijsheid en levenswijsheid. Chiefs vormen de top van dat stelsel en zijn herkenbaar aan de Tien Chief Principles (Bron: Rebound Philosophy®):

1. Positief in de benadering van elke uitdaging
2. Zorgzaam naar zichzelf en omgeving
3. Grootmoedig, nederig en respectvol in elke relatie
4. Zuivere hoeder van waarden en doelen in uitvoering
5. Vast geloof in het vermogen om tot ambitieuze groei uit te dagen
6. IJkbeeld van een krachtige, homogene bedrijfscultuur
7. Gericht op het voortdurend delen van kennis, leerervaringen en succes
8. Winnaar, door anderen te helpen winnen
9. Scherp in prioriteiten, eisend in productiviteit en beheerst in emoties

10. Sprankelende bron van gezond verstand, discipline en plezier
Chiefs groeien omdat ze nooit uitgeleerd zijn. Chiefs groeien omdat ze steeds op zoek gaan naar nieuwe leerervaringen en elke dag aangrijpen om die te vinden. Chiefs groeien op alle coördinaten van het leven, in de dalen en op de toppen. Chiefs groeien omdat ze graag stroomopwaarts roeien. Chiefs groeien omdat ze succes nimmer als vanzelfsprekend en blijvend ervaren. Chiefs groeien omdat ze perfectie elk moment als een logisch nieuw doel beleven. Chiefs groeien omdat ze willen groeien. Chiefs ervaren '*Verwarring als de bron van Veranderingen, en Verandering als de Poort naar Vooruitgang*'.

Voorbeeld

Centers en Challengers zien Chiefs als hun grote voorbeeld en in de groep als de grote roerganger. Zij praktiseren op een volstrekt natuurlijke wijze het succesprincipe: '*we're bound to one man's dreams and convictions*'. Samen maken ze de onderneming krachtig en homogeen, met aanvalskracht, weerstand en veerkracht in een markt die voortdurend, sneller en ingrijpender zal veranderen. En met dat type ondernemingen maken ze ook Nederland innovatiever, slagvaardiger en vooral meer congruent met de uniciteit van de specifieke maatschappij en economie. Zodat Nederland weer zichzelf kan worden en zijn, nationaal en internationaal. En dat is beslist niet alleen een land van winkels, cateraars en schoonmakers!

Joost van Zoelen is internationaal ondernemingsgroeistrategen en grondlegger van de Rebound® Philosophy. Tevens CEO van de Central Park Groep, waarin de volgende specialisaties zijn opgenomen: Manton (ondernemingsstrategie), Synergie (identiteit/merkstrategie) en Brand Republic (commerciële communicatie)