

MANAGEMENT EXECUTIVE

Laat je CEO-bubbel barsten

Hal Gregersen 22



'Van het waarom naar het hoe'

Interview met Jacques Pijl

8

Als werknemers hun bedrijf niet liken op sociale media

Marie-Cécile Cervellon en Pamela Lirio 12

Het einde van de man met het plan?

Hans Vermaak

18

Wat is jouw probleem?

Thomas Wedell-Wedellsborg

32



Veranderkunde

Dé masterclasses voor succesvol **verandermanagement**

16, 23 & 30 MEI & 6, 13 & 20 JUNI 2017



Bent u op zoek naar nieuwe inzichten en beschikbare tools op het gebied van verandermanagement? Na afloop van de 6-daagse Veranderkunde reeks weet u wat u in huis moet hebben voor het succesvol begeleiden en uitvoeren van veranderingsprocessen.

Tijdens de Veranderkunde reeks leert u:

- Wat er nodig is om ingesleten patronen in denken en handelen te doorbreken
- Hoe uw verandertrajecten leiden tot groei van uw organisatie
- Op welke manier u uw mensen blijvend in hun kracht kan zetten en ondernemend gedrag stimuleert
- Hoe uw veranderdoelen wel worden gehaald



**16
MEI
2017**

JAAP PETERS

De veranderde rol
van leiderschap



**23
MEI
2017**

AREND ARDON

Doorbreken van
ingesleten patronen



**30
MEI
2017**

LEIKE VAN OSS

Onveranderbaarheid
van organisaties



**6
JUNI
2017**

WILFRID OPHEIJ

Veranderen tussen or-
ganisaties



**13
JUNI
2017**

THIJS HOMAN

De binnenkant van
veranderprocessen



**20
JUNI
2017**

HANS VERMAAK

Plezier beleven aan
complexe vraagstukken

Onze sprekers laten een onuitwisbare indruk achter en u gaat met veel inspiratie aan de slag!

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.veranderkunde.nl of bel 06 10 55 54 94

Het einde van de CEO 3.0?



Je zult tegenwoordig maar CEO zijn van een beursgenoteerde onderneming. Hoeveel vrijheidsgraden heb je nog om een unieke strategie neer te zetten? Je zult uiteindelijk de waarde van het aandeel moeten vermeerderen, want anders word je overgenomen. Paul Polman van Unilever en Ton Büchner van AkzoNobel hebben dat recentelijk ervaren. Natuurlijk, we hoeven geen medelijden met ze te hebben. Hun salariering is in vergelijking met de medewerker op de werkvloer de laatste jaren alleen maar exponentieel gestegen. Maar doen ze er nog toe?

De traditionele CEO was meestal iemand met een visie en charisma om de koers van de onderneming te bepalen. Hun acties en keuzes gedreven door lange-termijnwaardecreatie waren doorslaggevend voor het succes van de onderneming. Denk aan Jack Welsh van GE, Jan Timmer van Philips, Jeroen van der Veer van Shell of Floris Maljers van Unilever. De CEO 2.0 was meer een verlengstuk van de aandeelhouder en zorgde voor prachtige rendementen op korte termijn. Denk aan Cees van der Hoeven van Ahold of Ad Scheepbouwer van KPN. De negatieve langetermijneffecten hebben echter de CEO 2.0 in de ban gedaan. De CEO 3.0 is veel meer een reflectieve bestuurder met maatschappelijk engagement die de belangen van meerdere belanghebbenden behartigt. Denk aan Paul Polman van Unilever of Feike Sijbesma van DSM. In termen van het 'Must Read'-artikel van Hal Gregersen hebben zij de CEO-bubbel laten barsten door open te staan voor kritische vragen vanuit de samenleving. Door de onderneming naar een hoger niveau te tillen en te laten zien hoe zij bij kunnen dragen aan de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken als armoede, voedselveiligheid en een duurzame wereld.

Zij kregen veel lof toegezwaid van maatschappelijke organisaties, ngo's, het World Economic Forum, nationale overheden en trokken ook veelbelovende jonge talenten aan die wilden werken voor een onderneming met een missie die verder reikte dan alleen een winstmaximalisatie. Met deze omslag van een Angelsaksisch naar een Rijnlands besturingsmodel hebben ze veel waardering gekregen van het brede publiek, en in eerste instantie ook van de aandeelhouder. De simultane belangenbehartiging van meerdere partijen, de focus op de lange termijn en duurzame groei van de onderneming, het creëren van vertrouwen en stabiele relaties met klanten en leveranciers leek in de crisisperiode de geëigende weg. Ook de Corporate Governance Code in Nederland voor beursvennootschappen in 2008 (Commissie Frijns) en onlangs in 2016 (Commissie Van Manen) stimuleerden Nederlandse topconcerns om zich te richten op lange-termijnwaardecreatie, het verminderen van financiële bedrijfsrisico's, een duurzaam en transparant beloningsbeleid, en een simultane belangenbehartiging van aandeelhouder, personeel, klanten en institutionele actoren.

Maar is er nog een toekomst voor de CEO 3.0? De CEO 2.0 lijkt weer op het paard te worden getild. Nederlandse CEO's kunnen zich helaas niet onttrekken aan het mondiale spel dat momenteel op een heel andere manier gespeeld wordt. Nederlandse concerns hebben grote financiële reserves en de waarde van het aandeel is ondergewaardeerd ('the Dutch discount'). Paul Polman en Ton Büchner zetten noodgedwongen weer een stap terug naar CEO 2.0. Hebben we dan helemaal niets geleerd van de financiële kredietcrisis?

Henk W. Volberda

Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid, RSM, Erasmus Universiteit en Wetenschappelijk Directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation

MUST READ

22 Laat je CEO-bubbel barsten

Hal Gregersen

Volhardende CEO's krijgen op den duur bijna altijd de informatie waarom ze vragen. Een groter probleem is informatie te krijgen waarom ze *niet* hebben gevraagd, doordat ze niet weten *hoe* ze ernaar moeten vragen. En helaas betreft dat niet alleen slechtlopende activiteiten in duistere uithoeken van de organisatie.



8



12



15



18



32

INTERVIEW

8 Jacques Pijl: 'Van het waarom naar het hoe'

Paul Groothengel

In plaats van eindeloos tijd te verspillen met strategische analyse en het ontwerpen van nieuwe werkwijzen en structuren, zouden organisaties meer energie moeten steken in het uitvoeren ervan. Want 80% van de tijd heb je nodig voor de pure executie, aldus organisatieadviseur Jacques Pijl. Na uitgebreid onderzoek kwam hij tot zes factoren die een succesvolle executie dichterbij brengen.

12 Als werknemers hun bedrijf niet liken op sociale media

Marie-Cécile Cervellon en Pamela Lirio

Medewerkers kunnen goede of slechte merkambassadeurs zijn. Maak hen dus duidelijk dat hun gedrag op sociale media negatieve consequenties kan hebben voor het bedrijf. Maar belangrijker nog: zorg ervoor dat ze positieve boodschappen communiceren naar externe stakeholders door op diezelfde media hun betrokkenheid bij het bedrijf te tonen.

15 Strategie in het tijdperk van overvloedig beschikbaar kapitaal

Michael Mankins, Karen Harris en David Harding

Nu kapitaal goedkoop is, kunnen executives veel meer kansen en mogelijkheden najagen. Maar dan moeten ze wel het idee loslaten dat elke investering langdurig commitment impliceert. Neem een voorbeeld aan hoe slimme bedrijven denken over strategie en organisatie: verlaag de *hurdle rates*, focus op groei en investeer in experimenten.



Management Executive is een combinatie van tijdschrift en database, die managers breed en diep wil informeren

En verder

Highlights 4

Boeksamenvatting 36, 39

18 Veranderen als samenspel (1): Het einde van de man met het plan?

Hans Vermaak

Een beetje ingenieursdenken in de advies- en organisatiebranche is op zijn tijd niet verkeerd. Doelen stellen, de beste werker op de beste plek inzetten, kennis borgen en processen smeren zijn heel nuttig. Alleen hebben we te lang uitsluitend op die manier gedacht. Dat is geen toeval, want het is een denkwijze die makkelijk is uit te leggen, in methodes is vast te leggen en over te dragen.

29 Hoe vind je verborgen leiders in jouw organisatie?

Kevin Lane, Alexia Larmaraud en Emily Yueh

Weinig organisaties scannen hun eigen geledingen systematisch op verborgen talent. Zo gaat potentieel verloren en raken individuen gedemotiveerd. Wie veelbelovende kandidaten voor promotie wil ontdekken die niet op de lijst met *usual suspects* staan, moet proactief en gedisciplineerd te werk gaan, met betere tools. Dus: 'jagen' op verborgen talenten in plaats van 'oogsten' van rijzende sterren die zichzelf aandienen.

32 Wat is het probleem?

Thomas Wedell-Wedellsborg

De meeste problemen hebben meerdere oorzaken en kunnen op veel manieren worden opgelost. Reframing, het identificeren van andere aspecten van het probleem, kan radicale verbeteringen opleveren of problemen die decennialang onoplosbaar leken toch de wereld uit te helpen. Het gaat er daarbij niet om het 'echte' probleem te vinden, maar te kijken of er een 'beter' probleem is om op te lossen.

Redactie

Prof.dr. C.J.P.M. de Bont (decaan aan de School of Design van de Hong Kong Polytechnic University te Hong Kong)
Drs. H. ten Horn (senior consultant bij Hay Group)
Drs. E. Kerkman (redacteur/tekstschrijver, Taallijn Tekstservice)
Prof.dr. H.W. Volberda (hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam)

Eindredactie

Everdien ten Zijthof
everdientenzijthof@vakmedianet.nl
088-5840841

Redactieadres

Vakmedianet Management BV
Binnensingel 3
7411 PL Deventer

Uitgever

Freek Talsma

Marketing

Monique Krol
moniquekrol@vakmedianet.nl

Advertenties

Camilla van Kampen
camillavankampen@vakmedianet.nl
088-5840836 / 06-54948754
Mieke Bensink
miekebensink@vakmedianet.nl
088-5840833 / 06-54948756

Basisontwerp

(M/V) ontwerp, www.mv-ontwerp.nl

Vormgeving

colorscan BV, www.colorscan.nl

Abonnementen

www.managementimpact.nl/shop, 088-5840888
Een abonnement op Management Executive kost € 225,00 per jaar, excl. btw en incl. verzend- en administratiekosten. Nieuwe abonnees ontvangen het 1e jaar 50% korting. Management Executive bestaat uit een tweemaandelijkse tijdschrift, de Management Executive Base en een e-zine.
Een abonnement kan worden stopgezet tot drie maanden vóór het begin van het nieuwe abonnementsjaar.

Adreswijziging

Adreswijziging en opzeggen (abonnementsnummer vermelden):
Klantenservice Vakmedianet Management
Postbus 31
2370 AA Roelofarendsveen
customerservices@vakmedianet.nl
088-5840889

Leveringsvoorwaarden

Op alle uitgaven van Vakmedianet zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing (zie www.vakmedianet.nl).

Privacybeleid

Vakmedianet legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst. De gegevens kunnen door Vakmedianet of zorgvuldig geselecteerde derden worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen hebt, kunt u contact met ons opnemen.

Navraagservice

Van de samengevatte buitenlandse artikelen in Management Executive kunt u voor persoonlijk gebruik het origineel opvragen:
everdientenzijthof@vakmedianet.nl

ISSN 1571-862x



► AUTOMATISERING

Wie moet de robot vrezen?

Er zijn maar weinig functies die geheel geautomatiseerd kunnen worden – maar verbazend weinig kennen geen automatiseerbare deeltaken.

Het idee dat robots het werk van mensen zullen (kunnen) overnemen is al ruim een eeuw oud. Al in 1964 vroeg president Lyndon B. Johnson een nationale commissie om de impact van automatisering op de werkgelegenheid te onderzoeken – in ons land was de vakbond twintig jaar later ook bang dat zij door machines obsoleet zou worden. Johnson concludeerde dat we robots als onze bondgenoot moesten zien, en niet als de vijand. 'If we understand it, if we plan for it, if we apply it well, automation will not be a job destroyer. Instead, it can remove dullness from the work of man and provide him with more than man has ever had before.'

James Manyika, directeur van het McKinsey Global Institute (MGI), Senior Partner, McKin-

sey & Company beschreef onlangs de huidige status van de robotisering in een blog op LinkedIn en 'onderscheidde daarbij feiten van fictie'. Zijn instituut had net een nieuw rapport het licht doen zien, 'Harnessing automation for a future that works' (www.mckinsey.com) dat de impact en potentiële gevolgen van automatisering beschrijft op basis van een onderzoek in 46 landen (goed voor 80% van de wereldeconomie). Daarbij hebben de consultants 800 beroepen geïnventariseerd, en onderscheiden daarbinnen 2000 verschillende werkgerelateerde activiteiten.

De conclusie: bijna de helft van onze dagelijkse taken (waarvoor we jaarlijks \$ 16 biljoen aan

salaris betaald krijgen) kan beter en effectiever door intelligente systemen worden verricht. Het gaat dan vooral om repetitief productiewerk, gegevensverzameling en gegevensverwerking (duplicatie).

Het is duidelijk dat meer functies de komende jaren zullen veranderen dan dat ze 'overgenomen' gaan worden. Dat geldt hoogstens voor 5% van de huidige banen. Maar zelfs CEO's blijken een kwart van hun tijd te verdoen met taken die machines beter zouden kunnen overnemen, zo stelt McKinsey!

James Manyika, *Workplace automation: Separating fiction from fact*, via [linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/workplace-automation-separating-fiction-from-fact-james-manyika)
<https://www.linkedin.com/pulse/workplace-automation-separating-fiction-from-fact-james-manyika>

A small percentage of occupations can be fully automated by adapting current technologies, but almost all occupations have some activities that could be automated



Bron: US Bureau of Labor Statistics, McKinsey Global Institute Analysis

› ORGANISATIE

Weg met het management

Het Zweedse Crisp besloot drie jaar geleden dat de 40-koppige crew het verder wel zonder CEO af kon.

Wees eens eerlijk: heeft u echt iemand nodig die u elke dag, week, maand of elk kwartaal vertelt wat u moet doen?

De medewerkers van softwareconsultancy Crisp (crisp.se) hadden al allerlei organisatiestructuren uitgetoetst. Aanvankelijk begonnen ze gewoon met één baas. Toen beslooten ze elk jaar een nieuwe CEO te benoemen, waarbij elk personeelslid stemrecht kreeg. Na een paar jaar kwamen ze gezamenlijk tot de conclusie dat die eenhoofdige leiding eigenlijk geen echte toegevoegde waarde had. Een van de medewerkers vertelt dat ze eerst

maar eens gingen inventariseren welke taken en verantwoordelijkheden hun CEO eigenlijk had. Het bleek al snel, dat er bijna altijd iemand anders was die een rol of taak met hem deelde, en wat er overbleef kon net zo goed worden gedelegeerd aan ad-hoc- dan wel vaste teams. Uiteindelijk bleef er geen enkele rol over, exclusief voorbehouden aan een CEO. En besloot de club om het dan ook maar eens zonder te proberen. Sindsdien wordt de CEO-taak ingevuld door twee of drie keer per jaar vier dagen met zijn allen de hei op te gaan. Daar en dan worden die beslissingen besproken en genomen die alle

medewerkers raken, zoals een mogelijke verhuizing. Voor de rest wordt van elke medewerker verwacht dat hijzelf de besluiten neemt waarvoor hij vroeger het fiat van de baas zou vragen. Omdat de wet dat eist is er formeel nog steeds een 'board of directors' – maar die neemt alleen beslissingen als de standaardaanpak niet werkt. Geen toestemming hoeven te vragen, betekent natuurlijk niet dat er niet wordt overlegd en gesondeerd, integendeel. De medewerkers vergelijken hun organisatie met die van een gezin – waar iedereen weet wat er van haar of hem wordt verwacht. Natuurlijk zijn er ongeschreven regels – je ruimt je eigen rommel op en helpt met de gezamenlijke taken.

Een video-interview met Crisp-medewerkers vindt u op <http://www.bbc.com/news/business-38928528>

› BELONING

Prestatiebeloning werkt – positief én negatief

Variabele beloning op basis van te meten prestaties zetten medewerkers eerder onder druk dan dat ze motiveren, concludeert de University of East Anglia.

Hoewel er vermoedens bestonden dat er een andere kant zou kunnen zitten aan prestatiebeloning, in de vorm van hogere stressniveaus, was er tot dusverre nauwelijks echte 'evidence' voor deze vrees. Daarom besloot de Norwich Business School tot breed onderzoek onder 1.293 managers en 13.657 medewerkers bij 1.293 werkgevers in het VK. De onderzoekers vergeleken drie vormen van 'contingent pay' ofwel contingente beloning: op individuele prestatie(s) dan wel op bedrijfs- of BU-winst gebaseerd, en aandeelhouderschap van de medewerkers. Waren er relevante verbanden te constateren met gewenst gedrag en gewenste attitude, zoals *job satisfaction*, commitment en het vertrouwen dat het management geniet?

Alleen prestatiebeloning blijkt een positieve impact te hebben op alle drie de aspecten. Tot verrassing van de onderzoekers bleken delen

in de winst en aandeelhouderschap naast onmeetbare veelal negatieve gevolgen te hebben voor de attitude van de medewerkers. Daar staat tegenover dat prestatiebeloning, zo blijkt uit de onderzoeksresultaten gepubliceerd in het *Human Resource Management Journal*, wel vaak leidt tot hogere gepercipieerde werkdruk en stress.

Variabele beloning staat voor beloningssystemen waarbij het salaris van medewerkers geheel of gedeeltelijk afhankelijk is van een performancegebonden kengetal. Het kan dan gaan om het al dan niet behalen van persoonlijke doelstellingen, in bijvoorbeeld 'sales' of anders te meten bijdrage aan de algehele performance, dan wel doelstellingen van de groep, afdeling of organisatie als geheel. De laatste jaren zien we een hernieuwde interesse van hr-afdelingen in dergelijke 'duurzaam' geachte vormen van (extra) beloningssystemen, voor-

al vanuit de idee dat deze positief uitwerken op moreel en attitude van het personeel. Volgens de onderzoekers plegen dergelijke systemen, zelfs als de medewerkers deze verwelkomen, uiteindelijk roofovername op de medewerkers, omdat het primaire doel is: betere resultaten voor en van de organisatie, ten koste van een hogere werkdruk voor het personeel. Delen in de winst blijkt alleen positief uit te werken, als werkelijk alle medewerkers eraan kunnen deelnemen. In alle andere gevallen is het resultaat uiteindelijk negatief, voor commitment, tevredenheid en vertrouwen in de leiding. Verrassender nog is dat aandeelhouderschap negatief kon worden gecorreleerd met job satisfaction en geen positieve (of negatieve) impact heeft op commitment en vertrouwen.

Chidiebere Ogbonnaya, Kevin Daniels & Karina Nielsen (2017). 'Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?' *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12130

SELECTIE

Ontmasker narcisten al tijdens het sollicitatiegesprek

Eigenlijk is het sollicitatiegesprek per definitie geen geschikt selectie-instrument. Zowel aspirant-werkgever als -werknemer willen de ander echt leren kennen – maar het is o zo eenvoudig om zwakten te verhullen of verzwijgen, en de sterke punten extra aan te zetten.

Bijna niemand zal in zo'n eerste interview erin slagen om het echte karakter van de kandidaat te doorgronden. Maar gelukkig helpt het fors als je de juiste vragen weet te stellen.

Start-up business-collaboration softwareleverancier Slack was Inc.'s 2016 *Company of the Year*. In twee jaar groeide het bedrijf van bijna 0 naar 3 miljard dollar omzet, en was dus gedwongen in ijltempo grote aantallen nieuwe medewerkers te werven, selecteren en aan te nemen. Bij elke vacature wordt er vooral gekeken naar 'empathie' voor de ruim 4 miljoen klanten. Narcisten kunnen ze niet gebruiken – en om die er al in een vroeg stadium uit te selecteren, gebruiken ze een eigen-ontwikkelde set interviewvragen.

'Wij willen kandidaten de kans geven om zich geheel bloot te geven', aldus de CEO van de

onderneming. 'We willen weten hoe zij in de wereld staan en hoe zij problemen tegemoet treden en oplossingen vinden.' Drie relevante vragen zijn bijvoorbeeld:

1. *Op welke persoonlijke mening ben je in het afgelopen jaar teruggekomen?*

Uit de reactie blijkt hoe bescheiden de kandidaat is. Zelfs de slimste mens moet (kunnen) toegeven dat hij het af en toe bij het verkeerde eind heeft of had. Zorgt nieuwe informatie ervoor, dat de kandidaat zijn mening verandert? Is hij bereid te leren van ervaringen? Werkt hij effectief samen in een team?

2. *Wat is het beste en wat het slechtste advies dat je ooit hebt gekregen?*

Vragen als 'Waar zie je jezelf over 5 jaar?' zijn zinloos – iedereen kan daarop een gewenst geacht verhaal ophangen en zich voordoen als briljant, uiterst gemotiveerd en geschikt

voor toekomstige hogere functies. Met deze vraag dwing je de kandidaat om te reflecteren op het verleden, in plaats van een fata morgana te schetsen. Hoe is de kandidaat eerder gegroeid, hoe heeft hij zich eerder aangepast aan nieuwe omstandigheden?

3. *Vertel eens hoe geluk of het lot in je leven een rol heeft gespeeld?*

Veel mensen hebben op de een of andere manier de vruchten geplukt van hun wel of niet geprivilegieerde achtergrond, ouders, opleiding, geld. Voor velen zal het een ongemakkelijke vraag zijn, omdat zij er niet gemakkelijk over praten. Maar iemand die erkent dat hij of zij met een zilveren lepel in de mond is geboren, heeft al een voorsprong op anderen die minder eerlijk zijn.

What about you? How would you answer these questions? And if you're on the other side of the interviewing table, would you consider putting these questions to applicants?

Bron en meer tips: *Three unconventional interview questions*, Quartz.com

DIGITALISERING

We moeten onze ondernemingen helemaal opnieuw uitvinden

Al lijkt de digitalisering inmiddels tot in alle hoeken en gaten van onze maatschappij doorgedrongen, we staan nog maar aan het begin van een enorme revolutie, waarschuwt McKinsey. Een omwenteling die onherroepelijk ook veel slachtoffers zal eisen.

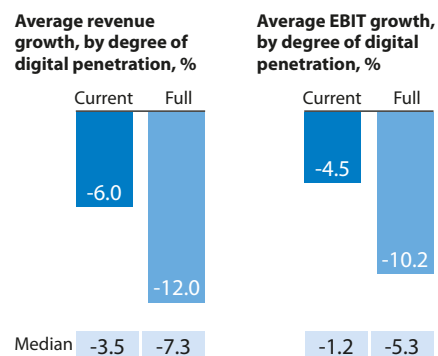
De consultants ondervroegen hun klanten wereldwijd naar de mate waarin zij denken dat hun sector al echt is gedigitaliseerd. Uit de antwoorden blijkt duidelijk dat we nog maar aan het begin staan van enorme veranderingen. Grote bedrijfstakken als de consumtengoederen of automobiellindustrie zijn nog nauwelijks echt veranderd (denk aan de ontwikkeling van zelfrijdende Uber-systemen)

en alleen media & entertainment laat al echt een blik op de toekomst werpen, met nieuwe verdienmodellen en nieuwe distributiekanaalen en -methoden. Maar dat betekent niet dat de gevolgen, zeker op de korte termijn, niet al voelbaar zijn. Zo blijkt de digitaliseringstrend nu al een negatieve uitwerking te hebben op de financiële resultaten.

Deze beweging constateert McKinsey vooral

bij die sectoren en bedrijven die 'achterlopen' in de digitalisering, qua benutting van de technologie en impact op de businessmodellen.

Lees verder het artikel 'The Case for Digital Reinvention' in de *McKinsey Quarterly* van februari 2017.



Star Wars of Star Trek?

Brengt nieuwe technologie ons het paradijs of meer van hetzelfde? Een desastreuze tweedeling of het universeel basisinkomen?

Peter Thiel, miljardair door Paypal en Facebook, is een dwarse denker. Hij biedt ondernemende jongens en meisjes \$ 100.000 als ze *niet* gaan studeren, maar een goed idee hebben voor een nieuwe start-up. Hij is ervan overtuigd dat ze meer zullen leren van het ondernemen dan welke hoogleraar dan ook ze ooit zal kunnen bijbrengen. Toen *Times*-magazine hem eerder dit jaar vroeg of hij Star Wars-fan dan wel een Trekkie was, noemde hij Star Trek 'communistiche propaganda'. Het hele Star Wars-epos begint met een schuld, die Han Solo moet aflossen. 'Star Wars is driven by money!' Terwijl de technologie in Star Trek naast de 'warp speed' ook de 'replicator' heeft voortgebracht – een machine die op afroep alles maakt, van machineonderdelen tot viergandigers compleet met exquise wijnen.

Volgens Thiel moeten we waken voor dergelijk wat hij noemt 'technologisch utopisme', het idee dat technologie ons gaat bevrijden van alle onaangename kanten van het aardse tranddal (al wil hij zelf wel minstens 120 jaar oud worden). Het is een illusie te denken dat die replicator John Maynard Keynes' *economic question* zal oplossen – evenwicht brengen tussen vraag en aanbod, tussen schaarste en overvloed, en daarmee ook marktwerking en prijsmechanismen overbodig zal maken. Dat in de Star Trek-samenleving het gebruik van de replicator blijkbaar gratis is, zodat deze door iedereen kan worden gebruikt en iedereen even rijk is, komt niet door de technologie als zodanig, maar moet een politieke beslissing zijn geweest, zegt Thiel in *The New Yorker* ('Why Peter Thiel fears Star Trek').

De visie van Star Wars, met zijn feodale structuren en oorlogen, is veel realistischer.

Nu technologie steeds meer de plaats inneemt van menselijke arbeid staan we voor de vraag of we bereid zijn om de opbrengsten van die arbeid eerlijk te delen. In Davos dit jaar werd tijdens het WEF al actief gepleit voor het universeel basisinkomen; zie op www.weforum.org: 'Why we should all have a basic income.' Weliswaar kon de World Bank triomfantelijk concluderen dat vanaf 2015 minder dan 10% van de wereldbevolking nog in 'extreme armoede' moest leven, terwijl dat 30 jaar geleden nog voor 40% gold; tegelijk moeten we een groeiend deel van de bevolking in de eerste wereld tot het 'precariaat' gaan rekenen, een nieuwe onderklasse die het inkomen de laatste jaren alleen maar ziet dalen. In Nederland geldt dat voor liefst 70% van alle huishoudens, concludeert het McKinsey Global Institute.

Slimme en zelfredzame contracten

Misschien kent u de term 'blockchain' alleen in relatie tot de zogenaamde crypto-valuta. Maar het gedeelde grootboek blijkt ook de efficiency en betrouwbaarheid van herhaalde complexe transacties, geregeld in contracten, enorm te verbeteren.

Onlangs voorspelde IBM Client Technical Leader & IT Architect Steve Nowland voor het Committee on Finance & IT van FEI (www.financialexecutives.org), dat blockchaintechnologie inmiddels in staat is om 'de transacties van en tussen multi-party businessnetwerken radicaal te veranderen, net als de administratieve verwerking daarvan. De voordelen die het blockchaingrootboek biedt zijn legio, maar samen te vatten als veel snellere verwerking, lagere kosten en lagere leverings- en betalingsrisico's'. Door het wegnemen van deze transactierisico's kunnen nieuwe businessmodellen ontstaan, die bijvoorbeeld voor alle partners in de keten meer waarde creëren dan wel ontsluiten. Een 'smart contract' is een overeenkomst tussen meerdere handelspartners, vastgelegd in een computerprogramma dat automatisch bij elke transactie afspraken volgt, verifieert en uitvoert. Zo kan een overeenkomst waarbij een onderneming componenten betreft van een buitenlandse leverancier zelf bij elke transactie alle benodigde douane- en invoerrechten bepalen, uitvoeren en controleren, zonder dat daarvoor

op vele plekken allerlei handtekeningen hoeven te worden gezet. Alle processtappen, verzending, transport, customs clearance, aflevering, facturering en betaling, worden automatisch verricht en geverifieerd voor de volgende stap wordt getriggerd. Omdat het blockchain-grootboek is versleuteld en wordt gedeeld door alle ketenpartners, is iedereen automatisch compliant aan de afspraken in het contract, zonder dat er buitenstaanders, onafhankelijke derden, nodig zijn voor de controle, escrow van betalingen en beoordeling van de performance van elke ketenpartner. Het is een fantastische optie voor B2B-partners, die immers allerlei soorten data delen met hun partners, van inkooporders tot en met betalingen. Veel (supplychain) dienstverleners als Etheureum, R3, Hyperledger en banken zijn bezig (internationale) standaarden te ontwikkelen voor dergelijke *smart contracts*.

Bron: 'Smart contracts are pushing Blockchain beyond the Bitcoin', daily.financialexecutives.org.

JACQUES PIJL GEEFT HAND-
VATTEN VOOR SUCCESVOLLE
STRATEGIE-EXECUTIE:

‘Van het
waarom
naar het hoe’



Foto: Mirjam van der Linden

Strategische ideeën genoeg. Dat is het probleem niet voor organisaties. Het gaat vaak mis als het gaat om de uitvoering van die strategie. Dat is het parool van adviseur Jacques Pijl in zijn boek ‘Strategie = Executie’. ‘Organisaties besteden te veel aandacht aan het waarom en verwaarlozen het hoe, de executie van hun strategie.’

Paul Groothengel

Door gebrek aan ‘executiekraft’ lukt het organisaties vaak niet, of hooguit voor een deel, om hun strategie goed ten uitvoer te brengen. Dat is de belangrijkste boodschap van organisatieadviseur Jacques Pijl in zijn nieuwe boek *Strategie = Executie*. Die boodschap loopt parallel aan het werk van adviesbureau Turner waarvan Pijl directeur is en dat inmiddels ruim vijftig consultants telt die organisaties ondersteunen bij de executie van hun strategie.

Pijl komt al vele jaren in de bestuurskamers van Nederlandse organisaties. Welke stemming treft hij daar nu aan? Ziet men alweer kansen nu de crisis achter rug is, of is saneren en somberen nog steeds het parool? Pijl: ‘Bestuurders hebben veel achter de rug: ze moesten saneren, tegelijk focussen op disruptieve innovaties van Uber-achtig kaliber, werken volgens agile- en scrum-methodieken, noem maar op. Terwijl de verkoop ondertussen door moest gaan. Wat ik nu met name aantref bij organisaties, is dat ze zich veel te eenzijdig richten op de “why”, op het waarom. De drie bekende cirkels (waarom, hoe, wat) van Simon Sinek kom ik overal tegen: in zijn model van de gouden cirkel noemt hij de drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: waarom je iets doet, hoe je het doet en wat je doet. Sinek stelt terecht dat je moet beginnen bij het waarom om echt succesvol te zijn in het aanboren van energie bij mensen. Nou, dat hebben veel organisaties zich ter harte genomen. Maar door die hyperige focus op het waarom zijn ze de aandacht verloren voor het net zo noodzakelijke “hoe”, oftewel de executie van die strategie.’

Pijl baseert zijn boek op de constatering dat er veel misgaat in de uitvoering van strategieën. Hoeveel is veel? ‘Wetenschappers schatten de faalkans in op 60 tot 90%.’ Fors dus. Dat falen loopt uiteen van het vastlopen van ogenschijnlijk overzichtelijke veranderprojecten en -programma’s, tot compleet mislukte reorganisaties, fusies die nooit de beloofde schaalvoordelen opleveren en grootschalige ICT-transformaties bij de overheid die de soep indraaien en veel meer geld en tijd kosten dan was afgesproken.

Besteed meeste tijd aan executie

Pijl en zijn onderzoeksteam analyseerden voor dit boek 300 artikelen en boeken, 75 case studies. Daarnaast interviewden ze ruim zestig topbestuurders uit zowel de publieke als de private sector. Daaruit kwamen zes ‘succesfactoren’ (zie kader ‘Succesfactoren strategie-executie’) die gevestigde en nieuwe organisaties kunnen helpen om tot een goede executie van hun strategie te komen; zoals de noodzaak om di-

gitaal te innoveren, het uitroepen van de strategie-executie tot ‘nummer 1-taak’ en de keus om je tijd voor hooguit 20% te besteden aan strategie en 80% aan de executie van die strategie. ‘Een fout die veel veranderaars maken, is dat ze zich tijdens de strategie-executie alleen richten op de verdeling van mensen en geld. Dat is op zich niet onterecht, maar de juiste aanwending van tijd is een net zo belangrijke succesfactor. Binnen organisaties heb je 80% van de tijd nodig voor de pure executie, in plaats van dat je eindeloos tijd verspilt met strategische analyse en het ontwerpen van nieuwe werkwijzen en structuren. Bestuurders blijven vaak veel te lang hangen in het formuleren van de strategie.’

Drie typen verandering

Maar hoe ziet die executie er idealiter uit? Pijl rafelt dat begrip uiteen in aan de ene kant de dagelijkse gang van zaken (kortweg *run*) en aan de andere kant verandering (*change*). Binnen die verandering maakt Pijl vervolgens onderscheid tussen drie typen: verbeteren, vernieuwen en innoveren. ‘Een voorbeeld van type 1 zijn Lean-programma’s per afdeling die elke maand tot een paar verbeteringen leiden; een voorbeeld van type 2 is een integratieprogramma na een overname; en een voorbeeld van type 3 is Knab van Aegon, een innovatief nieuw bankconcept als tijdige reactie hoe je als gevestigde bank een kans weet te maken uit de vele fintechbedreigingen. Van type 1 naar type 3 wordt de veran-

Over Jacques Pijl

Tijdens zijn opleiding aan de Hogere Zeevaartschool tot maritiem officier werkte Jacques Pijl (1968) enige tijd op de grote vaart. Dat gaf hem niet de voldoening die hij zocht (‘Ik wilde cognitieve puzzels oplossen met mensen’), waarna hij naar Nyenrode ging. Na deze studie voegde Pijl zich in 1995 bij het toen net opgerichte adviesbureau Turner, waarmee hij zich richtte op ‘het oplossen van kritische vraagstukken van strategie-executie en innovatie’. Daarnaast ondersteunt Pijl, door masterclasses en lezingen, midden- en hoger kader bij het creëren van één taal en methode bij strategie-executie en innovatie. Eerder schreef hij het boek *Het nieuwe normaal*, waarin hij de spelregels beschreef waarmee organisaties kunnen overleven in de nieuwe economie.

80% van de tijd heb je nodig voor pure executie

dering steeds fundamenteeler. Het ene type is niet belangrijker dan het andere. Wel vereist elk type een andere aanpak. En je wilt een goede balans in het portfolio van veranderingen. Succesvolle organisaties maken dit onderscheid systematisch.'

De januskop: gezonde schizofrenie tussen exploitatie én innovatie

Hoe organiseer je deze drie typen veranderingen? 'De eerste twee typen, verbeteren en vernieuwen, organiseren succesvolle organisaties in en met de lijnorganisatie, in het hart van de "run"-kant. Zo exploiteren ze het bestaande businessmodel maximaal. Maar verandering van type 3, innovatie, durven ze echt anders te organiseren: verregaand of geheel apart, in innovatieve samenwerkingsverbanden of door het nemen van aandelen in of overnames van start-ups. En je ziet slimme combinaties van al deze vormen.' In zijn boek omschrijft Pijl dit ook wel als de januskop: binnen de organisatie moet je zorgen voor een gezonde schizofrenie, dus zowel het bestaande businessmodel zo goed mogelijk runnen, verbeteren en vernieuwen, als tegelijk werken aan het fundamenteel innoveren van nieuwe businessmodellen. Dat tegelijk-twee-kanten-opkijken lijkt een lastige spagaat, hoe organiseer je dat in praktijk? 'Voor type 3, innovatie, heb je echt een tweede, hogere snelheid nodig. En daarom moet je het disruptief innoveren onderbrengen in een eigen team, onder een eigen merk, en wellicht op een andere locatie. Zodat je goed gas kunt geven. Alleen dan kan je grensverleggend innoveren.' Van het wachten op briljante invallen moet hij niks hebben, veel te riskant: 'Ook disruptieve innovatie moet je zien als een proces, dat je zo goed mogelijk moet organiseren. Te lang heeft er rond innovatie een waas van mystiek gehangen. Terwijl cases van succesvolle innovatie leren dat je de kans op zo'n innovatie flink vergroot, door gewoon heel systematisch en planmatig te werken. Strategie-executie en innovatie moet je ook organiseren als een proces, net als verkoop, logistiek of klachtenafhandeling.'

Succesfactoren strategie-executie

Jacques Pijl onderscheidt zes succesfactoren die bijdragen aan succesvolle strategie-executie:

- 1 Onderscheid drie typen verandering (verbeteren, vernieuwen, innoveren) en doe ze alle drie.
- 2 Laat je niet verleiden tot eenzijdigheid.
- 3 Verstoor of word verstoord, digitale innovatie is geen keuze.
- 4 Maak de 'wie' belangrijker dan de 'waarom', 'hoe' en 'wat'.
- 5 Maak van strategie-executie je nummer 1-taak.
- 6 Kies bij het indelen van je tijd voor 20% strategie en 80% executie.

De executiecoalitie en het belang van de psychologische incheck

Het hart van *Strategie = Executie* is het gelijknamige model (zie kader) waarin vier 'versnellers' van strategie-executie centraal staan, die ieder op hun beurt weer uiteenvallen in vier 'bouwstenen'. Een van de belangrijkste, vertelt Pijl desgevraagd, is bouwsteen 8, het 'psychologisch inchecken': 'Bij iedere vorm van strategie-executie is het slim om van tevoren een executiecoalitie samen te stellen. Dat is een kleine groep collega's met duidelijk omschreven sleutelrollen, van trekker tot interne opdrachtgever. Het is belangrijk dat je deze groep mensen zoals ik het noem zelf psychologisch laat inchecken. Hierbij gaat het er niet alleen om dat ieder lid van de executiecoalitie precies weet waar hij verantwoordelijk voor is, maar ook dat hij daar zelf actief voor heeft gekozen. Het gebeurt nog te vaak dat mensen op het laatste moment van bovenaf horen dat ze aan een executiecoalitie zijn toegevoegd. Dat is niet erg motiverend. Te vaak nog is de psychologische check-in het stiefkind. Je moet zorgen voor échte in plaats van opgelegde betrokkenheid, dan vergroot je de kans dat de strategie-executie wordt geaccepteerd en slaagt, enorm.'

Cultuurprogramma's weggegooid geld

Zo genuanceerd als Pijl praat en schrijft, als het gaat over de in veel organisaties zo populaire cultuurprogramma's, oordeelt hij opvallend scherp: absoluut nooit aan beginnen. 'Een cultuur is een uitkomst, geen vraagstuk. Je kunt een cultuur niet in directe zin veranderen. Organisaties zijn complexe structuren waarin elke verandering in de structuur direct tot allerlei neveneffecten leidt. Ik heb veel cultuurprogramma's gezien, het gros daarvan mislukte. Vaak blijft het steken in allerlei vage waardediscussies, die men vertaalt naar mooie filmpjes en posters. Maar twee maanden later kan je niks meer pakken, is alles weer vervlogen.' Hij gelooft alleen in cultuurprogramma's die direct gekoppeld zijn aan concrete doelen, bijvoorbeeld verkoopdoelstellingen. 'Dan heb je nog enige kans van slagen. Anders eindig je met cultuursessies om de cultuursessies. Doorgaans zijn cultuurprogramma's dan ook weggegooid geld.'

Bemoeilijkt samenwerking strategie-executie?

Bedrijven werken steeds meer samen met ketenpartners of partij- en buiten hun keten en sector. 'Wat dat betreft leven we nu wel in een tijd die veel kansen biedt', zegt Pijl. Sectoren convergeren, bedrijven gaan steeds meer op in allerlei samenwerkingsverbanden binnen hun keten. Zie Brainport Eindhoven, waar overheid, kennisinstellingen en bedrijven samenwerken aan economische groei in de regio. 'Ik zie deze trend ook terug in de opdrachten die wij vanuit Turner uitvoeren: we doen inmiddels net zoveel adviesprojecten tussen organisaties als binnen organisaties. Zoals bij de Centres of Expertise, waar we samen met onderwijsinstellingen, bedrijven en de overheid kijken hoe het onderwijs beter kan aansluiten op de marktvraag.'

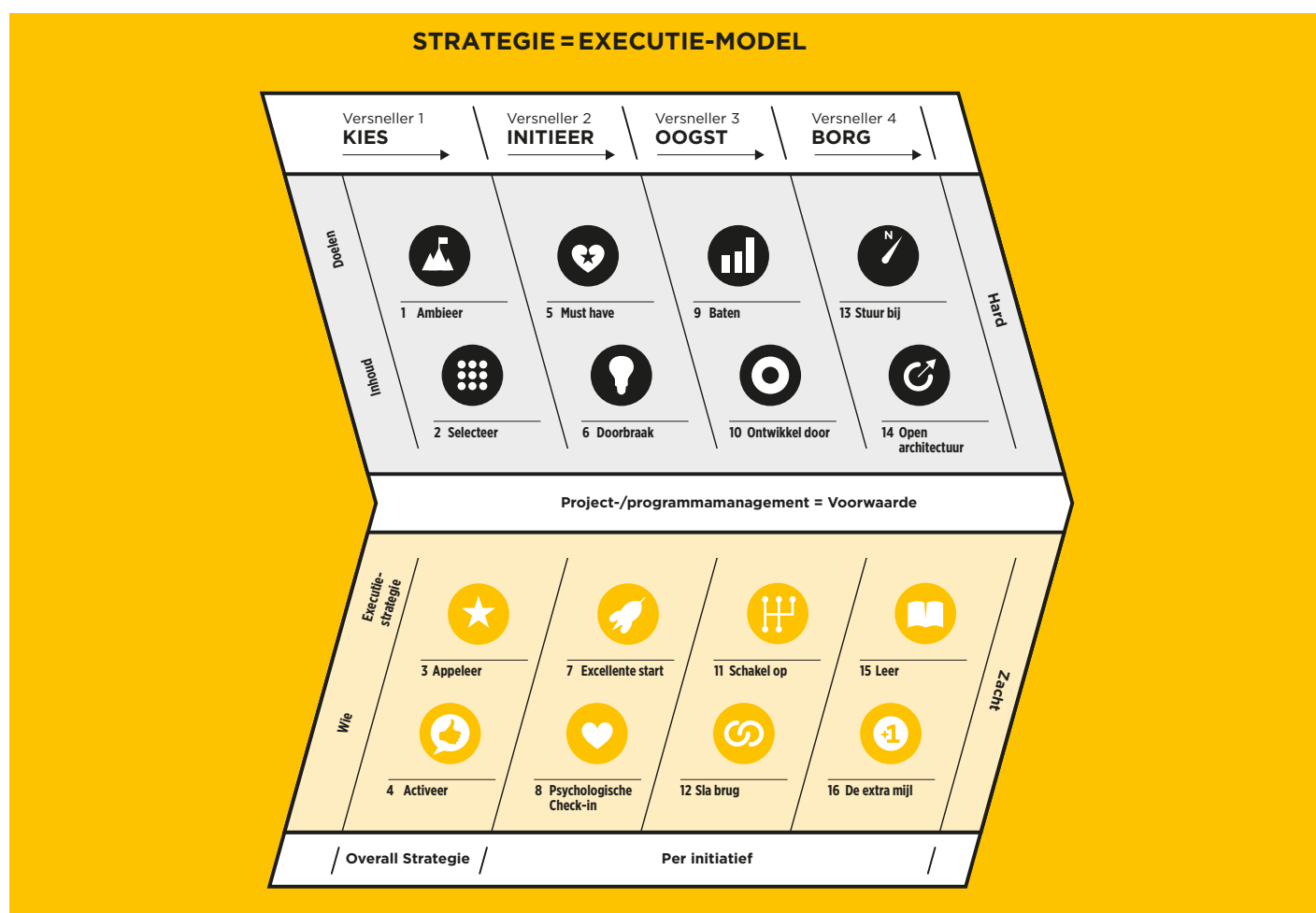
Het Strategie = Executie Model

In het model van Pijl staan vier 'versnellers' van strategie-executie centraal, achtereenvolgens Kies, Initieer, Oogst en Borg. De eerste geldt voor de organisatiebrede strategiebepaling, de overige drie voor de pure uitvoering van de strategie per initiatief (projecten, programma's).

Iedere versneller bestaat op zijn beurt uit vier 'how-to bouwstenen', zie de figuur hieronder; de bovenste twee zijn 'hard', de onderste twee 'zacht'.

Specifieker: de bovenste rij harde bouwstenen gaat over doelen en baten, oftewel het 'waarom'; de rij harde bouwstenen daaronder draait om de inhoud van de strategie en de initiatieven uit het portfolio, het 'wat'.

Daaronder vinden we de eerste rij 'zachte' bouwstenen, gericht op de executie- en veranderstrategie, het 'hoe'. De laatste rij 'zachte' bouwstenen focust op het eigenaarschap voor het initiatief en de beoogde baten, het 'wie'.



Leiderschap

Het boek is verrijkt met tal van voorbeelden van organisaties die hun strategie-executie op orde hebben. Pijl vindt Unilever een goed voorbeeld. Volgens de overlevering zei topman Paul Polman bij zijn aantreden dat het bij Unilever om drie dingen draait: executie, executie en executie. Ik denk dat hij dat goed waarmaakt. Door normale conjuncturele tegenslagen heen. En dualisme heeft weten te creëren in twee ambitieuze doelen: een verdubbeling van de omzet in 2020 en daarnaast een halvering van de CO₂-footprint. Met Polman noemt hij

een inspirerend leider. Welk type leider past het best bij een organisatie die ambitieus is op het gebied van strategie-executie? Iemand die makkelijk kan schakelen tussen verschillende leiderschapstijlen. Die op het ene moment een strategische hoofdlijn kan uitzetten, en het volgende moment met een projectleider de details induikt. En die zo slim is om bepaalde competenties die hij zelf mist, aan te vullen in de persoon van de medebestuurders die hij om zich heen verzamelt.

Paul Groothengel is freelancejournalist

Als werknemers hun bedrijf niet **liken** op sociale media

Marie-Cécile Cervellon en Pamela Lirio

Managers willen graag dat hun medewerkers het bedrijf positief onder de aandacht brengen op sociale media. De werkelijkheid is dat medewerkers dat eerder niet doen dan wel. Hoe kunnen organisaties hun mensen stimuleren om merkambassadeur te worden?

Ruim 2 miljard mensen wereldwijd maken gebruik van sociale media – van LinkedIn en Facebook tot Twitter en Instagram. Het maakt sociale media tot cruciale platforms voor het aantrekken van getalenteerd personeel en binden van klanten aan hun merk. Dat gebeurt deels via de officiële profielpagina's van de organisatie – maar óók via de privéactiviteiten op sociale media van de werknemers. Het staat hen vrij om merk- en bedrijfgerelateerde info, dingen rond hun werk enzovoort, te delen. Voor hun werkgever biedt dat risico's maar ook kansen. Een belangrijk punt is dat als werknemers in de privécontext van sociale media over hun bedrijf praten geloofwaardiger zijn dan in een professionele context – en ook dit kan zowel positief als negatief uitpakken. Dat is de reden dat steeds meer bedrijven hun mensen stimuleren om 'merkambassadeur' te worden voor klanten en potentiële medewerkers. Een bedrijf als L'Oréal bijvoorbeeld heeft programma's waarmee werknemers – inclusief het topmanagement – worden begeleid bij hun digitale bezigheden en worden geholpen om op sociale media creatief en efficiënt te communiceren.

Een grote kans voor bedrijven dus, maar uit onderzoek van Marie-Cécile Cervellon en Pamela Lirio blijkt dat die zelden wordt benut.

Het 'merk-engagement' op sociale media is over het algemeen bedroevend laag: de meeste werknemers liken en volgen hun *employer brand* ('werkgeversmerk') niet, delen links van hun bedrijf niet, bevelen de producten niet aan, bevelen hun organisatie niet aan bij potentiële kandidaten voor een baan. Dat geldt zelfs in organisaties waar de medewerkerstevredenheid hoog is en waar medewerkers worden gestimuleerd om intern hun stem te laten horen – nota bene twee factoren die op zich gecorreleerd zijn aan de bereidheid van medewerkers om aan *employee branding* te doen.

Wat kunnen bedrijven doen om van hun medewerkers effectieve merkambassadeurs te maken? Op z'n minst moeten ze de medewerkers eraan herinneren dat hun gedrag op sociale media negatieve consequenties kan hebben voor het bedrijf. Daarnaast kunnen ze hun mensen er ontvankelijk voor maken dat ze, door hun betrokkenheid bij het bedrijf op sociale media te laten zien, positieve boodschappen kunnen communiceren naar externe stakeholders.

Effectieve employee branding: vijf praktijken

Cervellon en Lirio vonden in hun onderzoek drie factoren die employee branding – merk-

ondersteuning door medewerkers – op sociale media in de weg staan. Ten eerste is er bij medewerkers vaak gebrek aan inzicht in de sociale-mediastrategie van hun organisatie. Veel medewerkers zijn niet op de hoogte van haar sociale-media-activiteiten. Ten tweede zijn medewerkers zich onvoldoende bewust van het belang van hun rol op sociale media. Ze weten niet wat van ze wordt verwacht – en 1 op de 3 medewerkers weet niet eens of hun bedrijf een sociale-mediabeleid heeft met do's en don't's voor medewerkers. En ten derde heerst er vaak ongemak over het gebruik van persoonlijke sociale media voor beroepsmatige doeleinden. Deze factor speelt sterker bij medewerkers in hogere functies en bij hogere leeftijden en bij medewerkers die werk en privé strikt gescheiden willen houden.

Uit deze factoren kunnen vijf aanbevelingen worden afgeleid voor het stimuleren van effectieve employee branding op sociale media.

1. Empower een groep medewerkers die goed thuis zijn in de digitale wereld

Millennials zijn vaak meer vertrouwd met sociale media – en zullen sneller merkambassadeur worden – al zegt leeftijd niet alles (ook babyboomers en generatie-X'ers kunnen uit-



Medewerkers zijn zich onvoldoende bewust dat ze een belangrijke rol hebben

stekende merkambassadeurs zijn). Een goede eerste stap voor de opbouw van een collectieve digitale cultuur is om de *digital natives* in het bedrijf te stimuleren de toon te zetten en te helpen om bij medewerkers die minder internetwise zijn de psychologische barrières weg te nemen die verhinderen dat zij op sociale media actief aan employee branding doen.

2. Schets de grenzen voor de sociale-media-aanwezigheid van werknemers

Als medewerkers zich eenmaal bewust zijn van de rol die ze kunnen spelen in de brandbuilding van hun werkgever, moeten ze zich de sociale-media-etiquette eigen maken voor hoe en wanneer ze naar hun werkgever kunnen verwijzen. De bedrijfsrichtlijnen hiervoor moeten op een bondige manier naar ieder

een worden gecommuniceerd, met heldere beschrijvingen van wat het management als acceptabel beschouwt. Zo kunnen medewerkers van een luxeartikelenbedrijf voor klanten op maat gemaakte kleding of tassen – waar ze enorm trots op zijn – niet posten op Instagram. En zo zendt het verkeerd signalen uit als medewerkers tijdens werkuren urenlang op sociale media zitten om hun werkge-

Beoordeling van brandinggedrag van medewerkers op sociale media

Het is heel nuttig om een anonieme enquête uit te voeren over het sociale-mediagedrag van medewerkers met betrekking tot het werkgeversmerk. Organisaties kunnen de betrokkenheid van medewerkers in kaart brengen in vier dimensies. Managers willen uiteraard het liefst dat hun mensen op alle 14 punten actief zijn. In werkelijkheid is de overgrote meerderheid van de medewerkers actief op minder dan 7 punten.

WORD OF MOUTH	1. Ik praat op sociale media (positief) over mijn werkgeversmerk. 2. Ik prijs op sociale media de prestaties van mijn werkgeversmerk. 3. Als ik kritiek heb op mijn werkgever, deel ik die niet online. 4. Ik post online geen opmerkingen over mijn werkgever waar ik later spijt van zou kunnen krijgen.
BEKRACHTIGEN	5. Ik ben een fan van/ik volg mijn werkgeversmerk op sociale media. 6. Ik beveel de producten en diensten van mijn werkgeversmerk aan bij mijn contacten op sociale media. 7. Ik beveel mijn bedrijf aan bij potentiële kandidaten voor een baan. 8. Ik reageer (constructief) als mijn contacten op sociale media kritiek hebben op de producten of diensten van mijn werkgeversmerk.
DELEN	9. Ik geef informatie over mijn werkgeversmerk door op sociale media. 10. Ik like content die door mijn werkgever wordt gepost. 11. Ik deel links van/naar het werkgeversmerk op sociale media.
CONFORM DE CULTUUR	12. Ik houd in gedachten dat ik mogelijk schade berokken aan mijn werkgeversmerk bij mijn interacties op sociale media. 13. Ik gedraag mij op sociale media op een manier die consistent is met de waarden en cultuur van mijn werkgeversmerk. 14. Ik communiceer over onderwerpen die hebben te maken met de business van mijn werkgever op een manier die de instemming zou krijgen van mijn werkgever.

versmerk te promoten. Vergeet daarnaast vooral de *very basics* van sociale media niet. Zo weten veel medewerkers niet eens hoe ze een bericht van hun bedrijf moeten retweeten of waar hashtags toe dienen.

3. Cultiveer merkengagement

Medewerkers zullen gecommitteerd aan het bedrijf en het merk moeten zijn om de rol van merkambassadeur met verve te kunnen vervullen. Merkengagement heeft zowel een emotionele dimensie (via gevoelsmatige betrokkenheid, trots en persoonlijke betekenis) als een rationele dimensie (via internalisering van de merkwaarden en merkbeloofte). Medewerkers die de merkbeloofte begrijpen en emotioneel gehecht zijn aan het merk, investeren sneller in brandbuildingactiviteiten op sociale media.

4. Zorg voor content die relevant is en makkelijk is te delen

Medewerkers zien het belang van hun online bijdragen in zolang ze zien dat het merk actief is op sociale media: externe merkcommunicatie (ook offline) stimuleert medewerkers om actief mee te doen. Actieve aanwezigheid op sociale media van het bedrijf is echter niet

genoeg: medewerkers worden alleen merkambassadeur als het bedrijf relevante content heeft die ze kunnen delen. In de praktijk worden veel medewerkers niet warm van de content van hun bedrijf. Oplossing: betrek medewerkers bij de contentgeneratie en maak ze tot sleuteldeelnemers aan de merkactiviteiten op sociale media. Zorg er ook voor dat de content op z'n allerminst een format heeft dat makkelijk in realtime kan worden gedeeld en gecommuniceerd.

5. Beloon de stem van de werknemer

We weten uit onderzoek dat werknemers sterker reageren op intrinsieke psychologische beloningen (zoals publieke erkenning) dan op extrinsieke beloningen (zoals bonussen). Een belangrijk punt is dat employee branding op sociale media alleen werkt als de werknemer authentiek en oprecht overkomt. De effectiefste beloningen zijn heel eenvoudig en worden vaak over het hoofd gezien: luisteren naar feedback van werknemers, aandacht besteden aan hun suggesties en ideeën, werknemers feliciteren met dingen die ze hebben bereikt. Veel bedrijven werken met extrinsieke beloningen om hun mensen te stimuleren online actief te zijn – die krijgen dan bijvoor-

beeld punten voor reacties die ze posten of voor het aantal likes dat hun eigen posts krijgen. Dat is echter linke soep: er is een flink risico dat de werkgever wordt gezien als een manipulator die ook nog eens binnendringt in het privéleven van zijn medewerkers. De kracht van employee branding ligt in de vrijheid die werknemers hebben om zichzelf te uiten binnen de grenzen die door het bedrijf zijn bepaald. Daarbij zullen werkgevers respect moeten hebben voor het persoonlijke karakter van hoe medewerkers zich op sociale media uiten. Het is dus een slecht plan om het online gedrag van werknemers te gaan controleren of om bijvoorbeeld toegang te eisen tot sociale-mediaprofielen van hun collega's. Het fundament van employee branding is wederzijds vertrouwen en respect tussen werkgever en werknemer.

Marie-Cécile Cervellon is professor marketing aan EDHEC Business School in Nice, Frankrijk.

Pamela Lirio is universitair hoofddocent International HRM aan de School of Industrial Relations van de University of Montreal.

MIT Sloan Management Review Winter 2017

Titel: When employees don't 'like' their employers on social media

Samenvatting: drs. E. Kerkman, www.taallijn.nl

Strategie in het tijdperk van overvloedig beschikbaar kapitaal

Michael Mankins, Karen Harris en David Harding

Heel lang beschouwden executives financieel kapitaal als hun meest waardevolle resource. Geld is echter allang niet meer schaars: het is goedkoop en in overvloed beschikbaar. Dat verandert alles: het gaat er niet meer om hoe kundig je duur, schaars financieel kapitaal investeert maar hoe goed je je menselijk kapitaal managet.

De afgelopen vijftig jaar hebben managers het financieel kapitaal van hun onderneming beschouwd als hun belangrijkste resource. Het idee was dat je elke cent investeerde in de beste, meest veelbelovende projecten en dat je – door dat heel kundig te doen – op die manier concurrentievoordeel creëerde. Een paar generaties executives hebben geleerd dat je je investeringen moet baseren op *hurdle rates* – het minimaal geprojecteerde rendement dat een geplande investering moet opleveren, waarbij er alleen groen licht wordt gegeven als deze rate wordt overtroffen. Ondernemingen als General Electric en Berkshire Hathaway hebben er faam mee verworven.

Het punt is echter dat financieel kapitaal tegenwoordig helemaal geen schaars middel meer is: het is in overvloed beschikbaar. Één goedkoop. Het wereldwijd beschikbare kapitaal is de afgelopen dertig jaar zo'n beetje verdrievoudigd en bedraagt nu ongeveer tien keer het mondiale BNP. Gevolg is dat de prijs ervan sterk is gedaald – de reële kosten (na belasting) van leningen zijn voor veel grote ondernemingen nu bijna zelfs *nul*. Voor elke redelijk winstgevendende onderneming is

het een fluitje van een cent om geld te lenen voor de aanschaf van nieuwe apparatuur, financiering van productontwikkelingen, toetreding tot nieuwe markten en overname van bedrijven.

Natuurlijk moeten executives nog steeds zorgvuldig met geld omgaan – verspilling blijft verspilling – maar kundigheid in de toewijzing van financieel kapitaal is niet meer een bron van concurrentievoordeel.

De situatie is dus totaal veranderd. Bedrijven die op de oude manier blijven werken – met allocatie op basis van de *hurdle-rate* aanpak – doen zichzelf tekort, zeggen Michael Mankins, Karen Harris en David Harding van adviesbureau Bain & Company. Het beperkt het aantal potentieel winst en groei gevende projecten en focust bedrijven op het handjevol relatief risicoloze projecten die een zeker maar hoogstwaarschijnlijk niet erg spectaculair rendement opleveren. In een tijd waar bedrijven nou juist hevig naar groei zoeken, laten ze daarmee allerlei opties varen. Ook stimuleert het executives om te blijven vasthouden aan projecten waarvan allang duidelijk is dat ze geen succes gaan worden. En ook laat het ondernemingen op een berg onge-

bruikt kapitaal zitten, waarvoor executives vervolgens niets beters weten te bedenken dan terugkoop van eigen aandelen. Dat is meestal een slecht plan: terugkoop van eigen aandelen is alleen slim als de onderneming op de beurs zwaar is ondergewaardeerd, wat zelden het geval is (al vinden executives vaak al snel dat hun onderneming ondergewaardeerd is). Het geeft ook nog eens een verkeerd signaal af: 'Wij hebben te weinig nieuwe ideeën en te weinig veelbelovende nieuwe projecten.'

De nieuwe strategieregels

Hoe moet het dan wel? Mankins, Harris en Harding komen in hun werk met cliënten al bedrijven tegen die de nieuwe strategische spelregels toepassen en de overvloedige beschikbaarheid van kapitaal verwerken in hoe ze denken over strategie en organisatie. Uit wat die doen, vallen drie nieuwe regels af te leiden.

1. Verlaag de hurdle rates

Bijna alle bedrijven werken met de *hurdle-rate* aanpak, maar veel te vaak hanteren ze rates die te hoog zijn in relatie tot de feitelijk-



ke kapitaalkosten. In 2003 bedroegen de gemiddelde hurdle rates 14,1 procent, in 2011 13,7 procent en in 2016 altijd nog 12,5 procent. Niet voor niets concludeert ook de Federal Reserve dat bedrijven er zeer terughoudend in zijn om hun hurdle rates te verlagen, ook al zijn de leenrentetarieven extreem laag. Gevolg: te veel investeringsopportunity's

worden afgewezen, de berg cash op de balans groeit en steeds meer bedrijven kopen eigen aandelen terug in plaats van te investeren in de winst en groei van morgen. Een veelzeggend cijfer: tussen 2010 en 2015 kocht 60 procent van de Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen eigen aandelen op. Foute boel.

Executives moeten opbrengsten juist herinvesteren in nieuwe producten, technologieën en businesses. Dat is de enige manier om te innoveren en om winstgevende groei te bewerkstelligen. Het kan nooit een groot probleem zijn om strategische investeringen te vinden met het potentieel om aantrekkelijke rendementen op te leveren. Om in aanmer-

'Het is makkelijk om succes te belonen, maar het is belangrijker om intelligent falen te belonen'

king te komen hoeft een opportunity alleen maar in potentie een *return on equity* te genereren die hoger is dan de *cost of equity capital* voor aandeelhouders, die voor de meeste grotere ondernemingen zo'n 8 procent bedraagt.

2. Focus op groei

Een erfenis uit het tijdperk van schaars kapitaal is de focus op verbetering van de performance van de bestaande operaties in plaats van op het ontwikkelen van nieuwe business en capaciteiten. Toen kapitaal nog duur was, waren zulke investeringen vaak winstgevender dan investeringen in groeitoename. Nu kapitaal spotgoedkoop is, zullen executives sterker moeten focussen op het identificeren van nieuwe groeikansen. Groei levert nu namelijk veel meer op dan operationele verbeteringen (die uiteraard verder niet uit de weg hoeven te worden gegaan). Natuurlijk is dat niet makkelijk maar dat was het vroeger ook al niet.

Investeringen in groei zijn per definitie risicovol, dus moeten executives leren om falen te accepteren en zelfs omarmen. Zoals voormalig Intuit- en PayPal-CEO Bill Harris een keer heeft gezegd: 'Het is makkelijk om succes te belonen, maar wij denken dat het belangrijker is om intelligent falen te belonen.' Ergo: beoordeel je teamleden niet alleen op de homeruns die ze slaan maar ook op het leren dat resulteert uit hun misslagen.

3. Investeer in experimenten

Toen kapitaal nog schaars was, probeerden bedrijven om de paar winnende projecten eruit te pikken. Het moest echt zeker zijn dat een nieuwe technologie of een nieuw product de moeite waard was voordat je je kostbare centen erin ging stoppen. Als je ernaast zat, kon dat enorme consequenties hebben – voor de onderneming én voor je persoon-

lijke carrière. Nu kapitaal goedkoop is, kunnen executives veel meer opportunity's najagen. Anders gezegd: als de sleutels goedkoop zijn, loont het om een heleboel deuren te openen voordat je besluit waar je naar binnen gaat.

Bij deze nieuwe aanpak moeten executives het idee loslaten dat elke investering langdurig commitment impliceert – en daarmee het idee dat de toekomst voorspelbaar is en dat je nu al kunt weten hoe een business over vijf of tien jaar presteert. Die tijden zijn echt wel voorbij. Beschouw investeringen in plaats daarvan als (kleine) experimenten. En als een experiment dan dreigt te mislukken, pas je dingen aan of trek je de stekker eruit. Op die manier kun je veel meer dingen uitproberen, en ook nog eens sneller dan concurrenten.

De macht van menselijk kapitaal

Zoals econoom Paul Krugman heeft gezegd: 'Productiviteit is niet alles, maar op de lange termijn is het wel *bijna* alles.' Wat er is veranderd, is dat productiviteit tegenwoordig vereist dat je *slimmer* werkt in plaats van harder, zoals vroeger. Bedrijven vergroten hun output door betere manieren te identificeren om inputs te combineren, technologische innovaties te implementeren en nieuwe businessmodellen te adopteren. En om dat voor elkaar te krijgen heb je bovenal *mensen* nodig – getalenteerde mensen die het tot werkelijkheid maken.

In het nieuwe tijdperk is het menselijk kapitaal – dat wil zeggen de tijd, het talent en de energie van de werknemers, samen met de ideeën die ze bedenken en uitvoeren – het fundament van de bedrijfsperformance. Een groot idee óf heel veel kleinere ideeën kunnen het bedrijf op voorsprong zetten. Zolang bedrijven te veel blijven focussen op het managen van financieel kapitaal zullen ze echter veel te weinig aandacht besteden aan hun echt schaarse resources: hun mensen. Dat ondermijnt hun productiviteit. Uit onderzoek blijkt dat ondernemingen die echte discipline toepassen in het managen van hun menselijk kapitaal gemiddeld 40 procent productiever zijn dan ondernemingen die dat niet doen. Deze ondernemingen verliezen veel

minder productiviteit als gevolg van organisationele belemmeringen. Het lukt ze beter om getalenteerd personeel aan te trekken en ze zetten hun talenten effectiever in. En ze maken veel meer energie bij hun personeel vrij via inspirerend leiderschap en een missiegestuurde cultuur. De bedrijfsmarges van deze ondernemingen zijn 30 tot 50 procent groter dan het gemiddelde in hun bedrijfstak.

Michael Mankins is een partner van Bain & Company's kantoor in San Francisco en leider van Bain's Organization-praktijk. Hij is medeauteur van *Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power* (2017).

Karen Harris is de managing director van Bain's Macro Trends Group en werkt in New York.

David Harding is raadgevend partner van Bain's kantoor in Boston en gaf voorheen leiding aan de Global Mergers & Acquisitions-praktijk.

Harvard Business Review

March-April 2017

Titel: Strategy in the age of superabundant capital
Samenvatting: drs. E. Kerkman, www.taallijn.nl

VERANDEREN ALS SAMENSPEL (1)

Het einde van de man met het plan?

Hans Vermaak

De taal die we gebruiken bij organiseren en veranderen heeft een hardnekkige ingenieursklank die wijst op een achterliggende machinemetafoor. Dat past steeds minder bij de uitdagingen waar organisaties voor staan. Kan je vanuit een andere metafoor naar veranderen kijken? Welke is daar dan geschikt voor? In dit artikel ga ik in op deze vragen en bepleit ik een spelmetafoor. In een vervolgartikel verken ik hoe je met zo'n andere metafoor methodisch aan de slag kunt gaan. Ik schets daartoe een 'praatplaat' die handen en voeten geeft aan veranderen als samenspel.

Anders organiseren is bijna onomstreden

'Anders organiseren' heeft de afgelopen jaren een plek verworven in onze werkpraktijken en managementlectuur. Niet langer denken we vooral over organisaties in termen van Weberiaanse bureaucratieën, monolithische instituties en bedrijfskundig gedreven sturing. Het maakt daarin nauwelijks uit in welke organisatie je rondloopt – noch of het de publieke of private sector is. Overal lijkt men zich ook druk te maken over samenspel over muren heen in netwerkachtige verbanden, over professionals die de ruimte krijgen om zelfsturend in teams te werken, om het omgaan met diversiteit en meerdere waarheden, over het stilstaan bij betekenisgeving en waarden. Naast het 'bouwen' van organisaties gaat het steeds vaker over het vermogen kortcyclisch, wendbaar en al doende onderling je werklevens te organiseren: van 'dingentaal' (zelfstandige naamwoorden) naar interactietaal (werkwoorden). Makkelijk is het daarmee overigens nog niet, maar de trend

is niet onverwacht. Die was al waarneembaar sinds ik drie decennia terug aan de slag ging met vraagstukken als duurzaamheid. We moesten daarin iets met regie op samenwerking in ketens, dialoog tussen belangengroepen en ondernemerschap van binnenuit: andere termen, maar vergelijkbare thema's. Wat nu nodig is, was altijd al nodig. Soms was het er ook al, maar anders gelabeld of onder de radar.

De twintigste eeuw is godzijdank voorbij

Ik zie de trend om 'anders te organiseren' daarom niet zozeer als een teken dat een nieuwe generatie eindelijk verlicht in de wereld staat en dat een nieuw tijdperk is aangebroken. Verhalen over vooruitgang of ondergang van onze maatschappij voelen voor mij meestal ahistorisch. Plato beschreef dialogisch werken al en de VOC opereerde als netwerkorganisatie (dit illustreert meteen dat anders organiseren niet zomaar onverdeeld gunstig uitpakt). Ik zie de trend eerder als een

correctieslag om het 20e-eeuwse geweld van bedrijfskundig denken te keren, met *scientific management* van Taylor uit het begin van die eeuw als maakbaarheidsicoon. Andere ontwikkelingen ondersteunden dat, variërend van het domineren van marktdenken tot een popularisering van een 'meet en weet' beeld van wetenschap. Decennialang reduceerde dat soort denken organisaties tot doel-middelenconstellaties, bedrijfsprocessen tot lopende banden die gesmeerd moeten lopen, mensen tot grondstoffen ('human resources') waarmee geschoven wordt, en knowhow tot informatie die je middels systemen managet

Wat nu nodig is, was altijd al nodig. Soms was het er ook al, maar anders gelabeld of onder de radar



en middels opleidingsgebouwen in mensen pompt. Nou is een beetje ingenieursdenken op zijn tijd niet verkeerd: het is best aardig soms doelen te stellen, de beste werker op de beste plek in te zetten, kennis te borgen en processen te smeren. We hebben alleen lang te veel op die manier gedacht en dat is geen toeval. Het is een denkwijze die het makkelijkst is uit te leggen, in methodes is vast te leggen en over te dragen. Dus domineert die gemakkelijk andere denkwijzen. Die eenzijdigheid zie je terug in alle uitingsvormen van organiseren, van organisatieplaatjes en strategische visies tot kwaliteitssystemen. Die worden dan als volledig, waardevrij en machtsneutraal gepresenteerd, binnen organisaties wellicht nog het meest in opleidingen (Rauflet & Mills, 2009; Vermaak, 2012). Het goede nieuws is – denk ik – dat andersoortig organiseren als contrasterend idee niet meer uit te vlakken is. Het resoneert niet alleen steeds luider in de informele ontboezemingen van organisatiebewoners, maar landt ook steeds vaker in de formele visies van hun organisaties. Bovendien blijkt die andere manier van organiseren eigenlijk helemaal niet zo onbekend: het sluit aan bij hoe we het buiten organisaties vaak intuïtief al ‘gewoon’ deden (Van Twist e.a., 2014).

Niet alleen anders organiseren, ook anders veranderen

Een krachtige manier om steeds tijdig een eenzijdige invulling van organiseren te sig-

naleren, is stil te staan bij de woorden en beelden die we gebruiken. Taal schept werkelijkheden en metaforen representeren overtuigende wereldbeelden (Lakoff & Johnson, 1980). Klassiek zijn de metaforen van Morgan (1986) waarbij naast de machinemetafoor een rijtje andere metaforen als gelijkwaardige alternatieven worden gepresenteerd, zoals de organisatie als organisme, cultuur, politieke arena, psychische gevangenis of overheersingsinstrument. De groeiende aandacht voor betekenisgeving en framing onderstreept hoe we erkennen dat vernieuwing soms pas mogelijk wordt door het vraagstuk of de organisatie heel anders te definiëren (bijvoorbeeld De Bruin, 2014). Het ligt voor de hand dat zulk andersoortig denken niet alleen voor organiseren waarde heeft, maar net zo goed voor veranderen. Niet alleen voor waarheen we willen, maar ook voor hoe we daar komen. Ik kan uit eigen werk met Léon de Caluwé putten waar het gaat om verschillende inkleuringen van verandering: naast de blauwdrukbenadering zijn daarin ook politieke (geeldruk), verleidings- (rooddruk), lerende (groendruk) of zelfsturende benaderingen (witdruk) als gelijkwaardig gepresenteerd en benutten we vanaf het begin woordenboekjes als manier om het achterliggende denken te onthullen (De Caluwé & Vermaak, 1999). De laatste twintig jaar zijn we daar niet de enigen in gebleven. Het besef van een variëteit van veranderperspectieven is gegroeid en gepopulariseerd. Die va-

riëteit helpt ons verandering dieper te begrijpen en op verschillende manieren tot leven te leren brengen. Die popularisering is passend omdat veel veranderbenaderingen niet meer het domein van enkelingen zijn die dat wel even regelen voor de rest, maar een adaptieve kwaliteit van velen om hun omgeving samen naar hun hand te zetten.

De magie van de man met een plan

In mijn ogen is het ingenieursdenken in hoe we praten over verandering nog een tandje hardnekkiger dan in hoe we praten over organiseren. Je kan zeggen dat we een inhaalslag aan het maken zijn. Zo kwamen het afgelopen jaar weer heel wat voorbeelden langs van nieuwerwetse organisatievisies en vraagstukanalyses die dan toch – hups – ineens zouden moeten worden gerealiseerd middels ouderwetse blauwdrukverandertaal. Er kwamen nationale actieplannen langs rond lastige sociale vraagstukken die men juist overal lokaal wil aanpakken. Of er kwamen woordcombinaties langs zoals ‘zelfsturing uitrollen’, ‘eigen kracht invoeren’ of ‘cultuur omslaan’. Dit is niet alleen grappig, het is eigenlijk destructieve kitsch (Linstead, 2002). Het terechte streven om anders te organiseren wordt gefrustreerd door het aan te pakken op een manier waarop dat nooit te bereiken is. Opnieuw is dat niet zomaar toeval. Zo stelt een ingenieursinsteek enorm ge-rust: deze presenteert de verandering als

Vraagstukken worden pas hanteerbaar als je samen verantwoordelijkheid neemt om een weg te zoeken in plaats van die al te hebben

kenbaar, voorspelbaar en maakbaar. Psychodynamici spreken hier over de verleiding van 'de magische oplossing' die we verwachten van 'een man' of 'een plan' omdat het onze zekerheid bezweert en ons van verantwoordelijkheid ontslaat. De schaduwkant hiervan is dat juist die onzekerheid wijst op wat we nog niet begrijpen of kunnen hanteren. Verhul je dat, dan verlies je contact met de werkelijkheid waar heel wat vraagstukken maar matig kenbaar en maakbaar zijn. Ze worden pas hanteerbaar als je samen verantwoordelijkheid neemt om een weg te zoeken in plaats van die al te hebben (Gabriel & Hirschhorn, 1999). Als het spannend wordt, is de roep om dit soort magie (bijvoorbeeld van klanten of medewerkers) altijd aanwezig en de vlucht ernaar (bijvoorbeeld van adviseurs of managers) te begrijpen. Dat versterkt op zijn beurt dat een andersoortig repertoire niet zomaar wordt gezocht, laat staan eigen gemaakt. Dat helpt de onzekerheid natuurlijk in stand te houden: een vicieuze cirkel. Je komt hier vanzelf in terecht als je niet bewust tegengas geeft.

Ontwerptaal als constante

Ik heb lang de hierboven voorgestelde meervoudigheid bepleit in zowel hoe we naar organiseren als in hoe we naar veranderen kijken. Tegelijkertijd hou ik nog vaak vast aan 'ontwerptaal' als onderliggende structuur om dat te doen. Verandering organiseert zich in dat soort ontwerptaal veelal in stappen of fasen, zoals afbakening, diagnose, aanpak en uitvoering. Meervoudigheid krijgt vervolgens wel ruim baan binnen die fasen: in de diagnose (meervoudig kijken), in de aanpaksvorming (situationeel kiezen) en in de uitvoering (congruent handelen). Dat was en is een manier om meervoudig werken handen en voeten te geven: het krijgt een ambachtelijke uitwerking in wat je als veranderaars te doen hebt, inclusief handvaten, stelregels, instrumenten enzovoort. Daartoe rekte ik een al te blauwe invulling van ontwerp met de jaren verder op: zo kon je ook een ontwerp al

doende laten ontstaan (emergent) en het onderweg continu bijstellen (iteratief). Die oprekking was ook wel nodig, want hoe complexer een vraagstuk is hoe lastiger het is om vooraf al te voorspellen welke aanpak exact goed uitwerkt. Taaie vraagstukken leer je eigenlijk pas echt kennen door eraan te werken, hetgeen impliceert dat je niet eenmalig je ontwerp maakt, maar dat blijft bijschaven en updaten onderweg (Vermaak, 2009). De keuze voor ontwerptaal werd de laatste jaren bovendien weer een beetje sexy door leentje buur te spelen bij hoe andere beroepsgroepen daar minder krampachtig mee omgingen (bijvoorbeeld Dorst, 2015; SDFWP, 2014). Daardoor zag je veranderaars ineens rondlopen op de jaarlijkse 'Dutch Design Week' in Eindhoven om inspiratie op te doen.

Spelmetafoor als alternatief

Toch is er iets voor te zeggen om van die ingenieurstaal af te wijken. Sommigen gebruiken bijvoorbeeld de metafoor van de reis of van het avontuur (bijvoorbeeld Van Olfen e.a. 2016). Anderen pleiten voor spel als metafoor (Mainemelis & Ronson, 2006; Sandelands, 2010; Stoppelenburg e.a., 2012).¹ Op die metafoor kwam ik zelf ook steeds terug, vooral waar het gaat om diepgaander vernieuwing (Vermaak, 2009). Er zijn een paar goede redenen te geven ten faveure van zo'n spelmetafoor als alternatief. Een eerste reden is dat je vanuit een ingenieursmetafoor al gauw focust op de formele aspecten van een organisatie, zoals structuren, systemen en strategieën. Dat zijn echter net de aspecten die de organisatie het meest oppervlakkig typeren en die het makkelijkst te veranderen zijn. Niet voor niets duikt in verhalen over organisatiecultuur op dat de organisatie meer wordt bepaald door het informele verkeer, door de ongeschreven (spel)regels (bijvoorbeeld Scott Morgan, 1994). Die typeren meer wat het DNA van de organisatie is, welke vermogens die zich eigen heeft gemaakt en waar ze al jaren mee worstelt. Dat is allemaal lastiger grijpbaar en maakbaar en is juist

daarom een wezenlijker en meer beklijvende typering van de organisatie. Eenzelfde verhaal kun je houden over kwaliteit of kennis: de eerste vat je niet in een kwaliteitssysteem, de tweede vang je niet in archieven of databases. Mooi werk schuilt eerder in wat er tussen de regels speelt (Moor, 2012), in wat mensen 'in hun vingers en tussen de oren hebben', in patronen die je ontwaart in ideeën, interacties en historie. Als je dat wilt adresseren, past een spelmetafoor beter. Dan praat je makkelijker over lastig grijpbare zaken, zoals 'hoe het spel wordt gespeeld', 'welke speelruimte er is', 'wie de echte spelers zijn'.

'Game' versus 'play'

Een tweede reden is wat mij betreft dat in de spelmetafoor al het besef zit ingebakken dat je pas stevig staat als je zowel in staat bent de bestaande spelregels te volgen als om die spelregels te veranderen als dat hard nodig is. Spel is wat dat betreft ambigue: wetenschappers worstelen al decennia om het te pakken te krijgen (Sutton-Smith, 1997): waar sommigen er stabiliserende processen beter door begrijpen (spel als manier om macht te behouden of mensen te socialiseren), begrijpen anderen er juist onregelende processen beter door (spel als creatief proces of als de manier waarop wij ons ontwikkelen). Die dubbelzinnigheid is waardevol. Veranderen gaat zowel over de regels volgen als er vals tegen spelen, over serieus zijn maar ook speels. Het serieuze zit in het besef dat spelers met elkaar een werkelijkheid construeren, inclusief de spelregels waarmee ze die werkelijkheid in stand helpen houden. Zeker als er van alles op het spel staat, zijn de spelers in organisaties geneigd om elkaar te herinneren aan die vaak ongeschreven spelregels. Vals spelen kan echter ook. Dan betwisten of ontwijken spelers de regels of gaan ze er tegenin. De noodzaak om vals te spelen ontstaat als dominante spelpatronen oorzaak van de problemen zijn. Dat vraagt om afstand te nemen van hoe het nu gaat en nieuwe spelregels af te spreken. In de Engel-

se taal gebruikt men voor het serieuze spel het woord 'game' en voor het vermogen dat aan te passen het woord 'play' (bijvoorbeeld Weick, 1987). 'Playing games' staat daarmee voor weten 'hoe het hoort', maar ook de kans pakken om daarvan af te wijken als iets anders beter werkt. March en Olsen (2004) benoemen 'dat wat hoort' als de 'logic of appropriateness'. Zij contrasteren dat tegenover 'dat wat werkt' als de 'logic of consequentiality'. Beide logica's moet je kennen om te kunnen switchen als de situatie daarom vraagt. Je zou kunnen zeggen dat als wat hoort niet werkt, je moet werken met wat niet hoort (Vermaak, 2009). Hoe dat uitpakt is deels ongewis en onvoorspelbaar: ook dat maakt het spel en de spelen een afspiegeling van de organisatie realiteit.

Veelrichtingsverkeer

Een derde reden om de spelmetafoor te verkiezen, is dat je vanuit die metafoor meteen denkt in termen van collectieve processen: iets wat je met mensen samen doet en niet als expert voor hen bedenkt en realiseert. Dat doet meer recht aan hoe veranderen veelal wordt ervaren: als iets wat je toch samen wenst, bedenkt, probeert en beleeft. Zeker als het om complexe opgaven gaat, verlangt het participatie en coproductie (Wierdsma, 2006). Als slechts enkelen begrijpen wat de nieuwe spelregels zijn, lukt een verandering maar moeizaam. Als enkelen het als eenrichtingsverkeer bedenken voor de rest, gaat het moeilijker dan wanneer die rest daarbij was betrokken. Dat eenrichtingsverkeer zit natuurlijk ingebakken in de ingenieursmetafoor van ontwerp: daar bedenkt iemand die er verstand van heeft voor anderen wat er moet

gebeuren. Ik heb heel wat (soms briljante) veranderontwerpen in de la zien verdwijnen. De briljantie op papier garandeert volstrekt geen briljantie in de praktijk. Het ontwerp is slechts voorwaardenschepend, het praktiseren van die fantasie is pas het moment dat er echt iets verschuift. Daarvoor moet het landen, begrepen worden, beproefd worden, geaccepteerd worden, gedurfd worden, geleerd worden. Daarvoor heb je de ideeën, de bijdragen, het lef, de wil van betrokkenen nodig.

Een goed begin is om niet alleen de uitvoering maar ook de vormgeving meteen al meer samen te doen. Dat geldt zeker voor complexe onderwerpen als cultuur, zelfsturing of opereren in een netwerk. Maar het is ook van toepassing bij minder modieuze strevens als 'customer intimacy' of loyaliteit van medewerkers. Het verbaast me altijd als een bedrijf hard in zijn eentje nadenkt over hoe zij intiem met hun klanten kunnen zijn zonder dat die klanten daarover meedenken of betrokken zijn. Als je dat privé zou doen, zou men dat een ongewenste intimiteit noemen. Je ziet hetzelfde bij bedrijven die loyaliteit van medewerkers trachten te bereiken door ze als managers of stafdienst te 'binden en boeien'. De taal verraadt dat je dan werkt vanuit een gevangenismetafoor (of een metafoor voor SM). Noch intimiteit, noch loyaliteit is eenrichtingsverkeer: het gaat om relaties waarin beide partijen iets te doen hebben en waar beide partijen invloed op hebben. Dit laat zich niet inregelen of engineeren. Dat geldt net zo goed bij opgaven als 'eigen kracht' of 'zelfsturing'. Dat laat zich niet van boven uitrollen. En omgekeerd geldt dat als burgers of medewerkers het pakken, ze er alles mee kunnen doen wat bestuurders of managers helemaal niet verwachten of wensen. Daar kom je alleen uit door daarover te stegelen. Pas door coproductie wordt het werkbaar. Dat is ongemakkelijk in een machine-metafoor, want controle en voorspelbaarheid zijn beperkt. In een spelmetafoor past dat beter: daar hebben samenwerking, spanning en improvisatie vanzelf al een plek. Die horen erbij, daar werk je mee en daar stuur je op.

Noot

1. Het gaat hier dan verder dan spel als situationele methode om te veranderen. Het gaat om spel als zienswijze die helpt om alle vormen van verandering beter te begrijpen en te hanteren.

Referenties

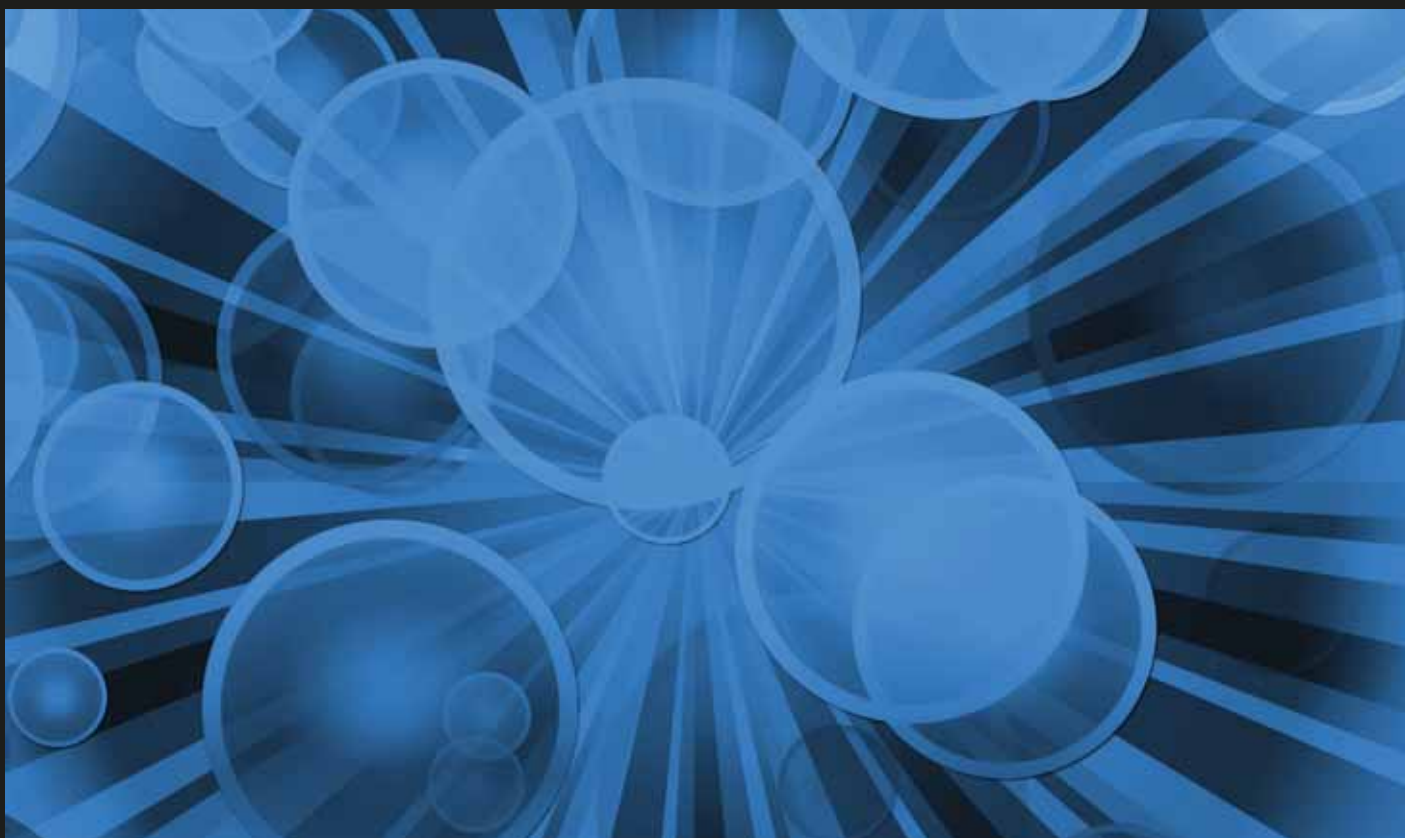
- Bruin, H. de (2011). *Framing. Over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (1999/2006). *Leren veranderen - Een handboek voor de verandkundige*. Deventer: Kluwer/Vakmedianet.
- Dorst, K. (2015). *Frame innovation. Create new thinking by design*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Gabriel, Y., & Hirschhorn, L. (1999). 'Leaders and followers'. In: Y. Gabriel, *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. Sage: Londen.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago/Londen: University of Chicago Press.
- Linstead, S. (2002). Organizational kitsch. *Organization*, 9(4), p. 657-682.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (2004). *The logic of appropriateness*. University of Oslo: Arena - Center for European Studies, Working paper no. 9, www.arena.uio.no.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play. Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, p. 81-131.
- Moor, M. (2012). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. IJzer: Utrecht.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverley Hills: Sage Publications.
- Olffen, W. van, Maas, R., & Visser W. (2016). *Engage! Reisgids voor veranderavonturen*. Culemborg: Van Duuren.
- Rafllet, E., & Mills, A.J. (2009). *The dark side. Critical cases on the downside of business*. Sheffield: Greenleaf.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), p. 71-86.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York/San Francisco: McGraw-Hill.
- SDFWP (2014). Socialdesignforwickedproblems. Internet: issuu.com/hetnieuweinstituut/docs/sdfwp.
- Stoppelenburg, A., Caluwé, L. de, & Geurts, J. (2012). *Gaming. Organisatieverandering met spelsimulaties*. Herziene druk. Deventer: Kluwer.
- Sutton-Smith, B. (1997). *The ambiguity of play*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M. van der, & Wendt, A. (2014). *Gewoon, in Amsterdam-West ... Een zoektocht naar het bijzondere in alledaagse participatiepraktijken*. Den Haag: NSOB.
- Vermaak, H. (2009/2015). *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2012). De kracht van kleine kwaliteit. Een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg. In: T. Hardjono, A. Oosterhoon, K. de Vaal & J. Vos (red.). *Perspectieven op kwaliteit*. (pp. 70-77). Maurik: NNK.
- Weick, K.E. (1987) *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Wierdsma, A. (2006). Een methodiek voor collectieve competentieverhoging. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3/4, p. 251-269.

Dr. Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is auteur van *Plezier beleven aan taai vraagstukken* en coauteur van o.a. *Leren veranderen* (met Léon de Caluwé) en *Veranderen van maatschappelijke organisaties* (met Jaap Boonstra e.a.). hansvermaak.com

Je zag veranderaars ineens rondlopen op de jaarlijkse 'Dutch Design Week' in Eindhoven om inspiratie op te doen

WAAROM EXECUTIVES MINDER ZOUDEN MOETEN PRATEN EN MEER ZOUDEN MOETEN VRAGEN

Laat je CEO-bubbel barsten



Als je CEO bent van een grote organisatie – of zelfs van een kleine – is het je belangrijkste verantwoordelijkheid te herkennen wanneer je organisatie een ingrijpende koerswijziging nodig heeft. Sterker nog, er is geen enkele grote ommezwaai mogelijk zonder dat jij zegt dat het moet. Tegelijkertijd ben je door je machtspositie en onschendbaarheid afgescheiden van informatie – misschien meer dan wie dan ook in de organisatie – die je aannames op de proef zou kunnen stellen en die je helpt om aan de horizon glorende kansen of bedreigingen te ontdekken. Om te doen wat je hoge positie van je vraagt, moet je ironisch genoeg op een of andere manier aan je verheven positie ontsnappen. Hoe kom je aan de informatie waarvan je niet weet dat je haar niet hebt?

Hal Gregersen

Walt Bettinger, de CEO van Charles Schwab, vindt dit dilemma dé uitdaging in zijn werk. Hij legt uit dat het twee vormen kan aannemen: 'Mensen die je vertellen wat ze denken dat je wilt horen, en mensen die bang zijn om je dingen te vertellen waarvan ze denken dat je ze *niet* wilt horen.' Managers op alle niveaus ervaren deze uitdaging in enigerlei vorm, vertelt hij, maar 'het houdt vooral de mensen uit de hoogste regionen in zijn greep.' Nandan Nilekani, medeoprichter van Infosys en sinds kort senior functionaris bij de Indiase overheid, kent de gevaren van dit verschijnsel. 'Als je een leider bent, kun je jezelf in een cocon manoeuvreren – een

omtrekken van het toekomstige concurrentieveld zullen verleggen. Deze onvoorziene risico's worden wel 'onbekende onbekendheden' genoemd – een beroemd geworden formulering uit de mond van de voormalige Amerikaanse minister van defensie Donald Rumsfeld, uit 2002. Zoals hij het zei: 'Er zijn *bekende bekendheden*, dus dingen waarvan we weten dat we ze weten. We weten ook dat er *bekende onbekendheden* zijn. Dat wil zeggen dat we weten dat er dingen zijn die we niet weten. Maar er zijn ook *onbekende onbekendheden* – de dingen waarvan we niet weten dat we ze niet weten. En de moeilijkste vraagstukken lijken deel uit te maken van die laatste categorie.'

'Als leider kun je jezelf gemakkelijk in een goed-nieuwscocon plaatsen'

goed-nieuwscocon', weet hij. 'Iedereen vertelt je dat alles goed gaat, dat er geen problemen zijn. En dan blijkt de dag erop ineens alles mis te zijn.' Het is al moeilijk om berichten over interne problemen te laten doordringen tot de CEO-bubbel die is ontstaan door macht en positie, maar voor signalen van buiten de organisatie – vooral vroege, zwakke signalen – is dat zo goed als onmogelijk. Dat is een probleem in een tijdperk waarin competitieve markten heel snel veranderen. Als er in de verte een ingrijpende verandering opdoemt, herken je de eerste aanwijzingen daarvoor meestal aan ambigue gebeurtenissen aan de randen van de markt.

Toen ik de afgelopen jaren voor mijn onderzoek meer dan 200 senior businessexecutives interviewde, ben ik nauwelijks iemand tegengekomen die dit probleem niet herkende (inclusief oprichters van vrij kleine bedrijven). Veelzeggender nog: ik ontdekte ook dat leiders in bedrijven die je tot de zeer succesvolle vernieuwers mag rekenen hier in het bijzonder op gespist zijn, en dat zij er sterk op gericht zijn om dit probleem te overwinnen. Die executives zijn voortdurend bezig om de muren om zich heen neer te halen. 'Als je op een kantoor in een kooi zit, moet je een manier bedenken om uit die kooi te komen', zegt Amazon-oprichter Jeff Bezos. En dat is precies wat deze leiders doen. Ze zoeken doelbewust sterk verschillende situaties op waarin het waarschijnlijk is dat ze onverwachte dingen tegenkomen. Ze durven van platgetreden paden af te gaan en ontdekken tijdens dat proces uitdagende nieuwe vragen – vragen die belangrijke inzichten voeden.

De juiste vragen formuleren

Volhardende CEO's krijgen bijna altijd de informatie waarom ze vragen. Die informatie komt misschien niet zo snel tot ze als ze graag zouden willen, maar uiteindelijk krijgen ze hem wel. Een groter probleem voor deze CEO's is informatie krijgen waarom ze *niet* hebben gevraagd, doordat ze niet weten hoe ze ernaar moeten vragen. En helaas verkeeren CEO's niet alleen in het onwetende over niet goed lopende activiteiten in duistere uithoeken van de organisatie. Vaak gaat het om informatie over langzaam opborrelende ontwikkelingen die de

Rumsfeld had het weliswaar over militaire dreiging, maar ook in het bedrijfsleven kunnen dreigingen die uit de lucht komen vallen het alergevaarlijkst zijn. De zwaarste klappen vallen wanneer een bedrijf overrompeld wordt door innovaties en nieuwe spelers waaraan de managers überhaupt nog nooit hadden gedacht. Vraag het maar aan de executives van bedrijven die gps-apparaten maakten – apparaten die irrelevant werden toen er gratis navigatieapps voor smartphones beschikbaar kwamen. Of aan het klassieke taxibedrijf, dat werd ingehaald door doodgewone autobezitters die ritten gingen verkopen via Uber en Lyft.

Soms kun je licht werpen op het territorium van de onbekende onbekendheden door een inzicht verschaffende vraag. Zoals innovatiespecialist Clayton Christensen het graag ziet: 'Bij elk antwoord hoort een vraag die dat antwoord uitlokt.' Maar de juiste vragen formuleren is vaak moeilijk – iets wat ook Elon Musk vindt, de visionaire ondernemer achter PayPal, SpaceX en Tesla. 'Vaak is de vraag moeilijker dan het antwoord', zegt hij. 'Als je de vraag correct kunt formuleren, is antwoord geven het gemakkelijkste deel.'

Een vindingrijke vraag hielp CEO Jeff Immelt het antwoord te vinden op een grote uitdaging waarmee General Electric zich geconfronteerd zag. Toen internet de mondiale economie begon te hervormen, begon het management van het reusachtige concern zich af te vragen hoe GE, een honderd jaar oude fabrikant in het tijdperk van de digitale start-ups, aan relevantie zou kunnen winnen. Dankzij een sterke cultuur waarin het stellen van fundamentele vragen op 'momenten van intensieve introspectie' wordt aangemoedigd, zoals Immelt het uitdrukt, hadden hij en zijn team het inzicht om de vraag te stellen: 'Wat als GE een digitaal industrieel bedrijf zou zijn? Wat zou dat betekenen?' Het op deze manier opnieuw inkaderen van GE opende de deur naar een enorm terrein van onbekende onbekendheden dat nu kon worden verkend. Het hele idee dat ze een digitaal industrieel hybride concern zouden kunnen zijn, was namelijk nog nooit eerder uitgesproken. De innovatie die hier het gevolg van was – waarin expertise uit de fysieke wereld wordt gecombineerd met big data en

toegepaste analytics om het 'internet van echt grote dingen' te tackelen, heeft het bedrijf ingrijpend hervormd.

Helaas kunnen leiders evenmin naar geloven op elk moment briljante vragen stellen als dat ze bliksems kunnen laten flitsen. Maar ze kunnen de kans op bliksemflitsen wel vergroten als ze begrijpen in welke omstandigheden die ontstaan, en als ze vervolgens proberen om die omstandigheden te creëren.

Het startpunt is jezelf bloot te stellen aan een breed en gevarieerd terrein van elementen, en een benaderbare houding aan te nemen die mensen inspireert om naar je toe te stappen en hun mond open te trekken. Bettinger heeft een uitgebreide verzameling tactieken om precies dat te doen. Allereerst meldt hij zich geregeld bij belangrijke stakeholders – werknemers, eigenaren, analisten en cliënten. Steeds als hij iemand uit deze groepen tegenkomt, stelt hij de vraag: 'Als jij mijn baan zou hebben, waarop zou je je dan richten?' Het doel van deze vraag is kansen en bedreigingen boven water te halen die hij zelf nog niet had bedacht. En omdat die op zo'n manier verwoord is dat het niet over Bettinger zelf gaat, zijn mensen veel meer bereid om vrijwillig met informatie te komen zegt hij. Als hij langsgaat op locaties buiten het hoofdkantoor, iets wat hij vaak doet, hecht hij eraan werknemers te vertellen dat het zijn grootste persoonlijke uitdaging is om niet geïsoleerd te raken – en dan vraagt hij om hulp daarbij. Om er zeker van te zijn dat de mensen aan wie hij leidinggeeft geen informatie achterhouden of de zaken mooier voordoen dan ze zijn, vraagt Bettinger ze om twee keer per maand een 'meedogenloos eerlijk rapport' te schrijven. Dat moet vijf gebieden bestrijken, waaronder 'wat is er stuk?' (Hij vraagt ze om diezelfde werkwijze aan te houden bij de mensen aan wie zij zelf leidinggeven.) En om een onderzoekende denkrichting te internaliseren bij Schwab, nodigt hij elk jaar een paar werk-

nemers uit die iets wat potentieel zwaarwegende gevolgen heeft onder zijn aandacht hebben gebracht om op het vliegtuig te stappen en een dag door te brengen op het hoofdkantoor in San Francisco. Niet als beloning, zegt Bettinger, maar ter aanmoediging.

Andere leiders gaan misschien wat minder grondig te werk maar hebben ook zo hun eigen manieren bedacht om ideeën en informatie die normaal onder de radar blijven aan de oppervlakte te brengen. In de beginjaren van het internet reisde Marc Benioff de wereld rond om nieuwe inzichten op te doen bij tientallen opvallend 'andere' mensen. Die reis leverde Benioff een vraag op die voor hem een enorm belangrijk 'onbekend onbekende' ontsloot: 'Waarom werken niet alle enterprisesoftwareapplicaties zoals die van Amazon? Waarom zijn we nog steeds software aan het laden en upgraden terwijl we internet hebben?' Het antwoord op die vraag inspireerde hem om Salesforce te lanceren, dat nu 8 miljard dollar waard is. Het mag geen wonder heten dat hij samen met andere senior leiders nu geregeld op mondiale 'luisterreizen' gaat, om zwakke strategische signalen op te vangen. Binnen Salesforce neemt het senior team ook deel aan 'Airing of Grievances' (het ventileren van ongenoegen), een bedrijfsbrede chatgroep. Deze groep dient hetzelfde doel als Bettingers 'meedogenloos eerlijke rapporten': de groep levert de C-suite 24/7 onbewerkte en niet-gevormde vroege waarschuwingssignalen op over wat niet werkt en waarom het niet werkt.

Rod Drury – oprichter van Xero (Nieuw-Zeeland), een van 's werelds grootste *software as a service*-bedrijven – zet corporate social media in om gesprekken te hosten waaraan mensen uit het hele bedrijf deelnemen. Hij beperkt zich niet tot het reviewen van wat anderen daar posten, hij deelt er ook de strategie en marktkennis van het bedrijf. In zijn posts nodigt hij iedereen in het bedrijf uit – zelfs mensen die pas 10 minuten geleden aan boord zijn gekomen – om vragen te stellen, hun kijk op zaken te geven of aannames aan de orde te stellen die niet langer stroken met de werkelijkheid.

Hoewel hun tactieken verschillen, zijn Bettinger, Benioff en Drury allemaal voorbeelden van de manier waarop innovatieve CEO's zichzelf geregeld in een modus van intensieve informatie-inname dwingen. Maar het gaat verder dan dat: innovatieve executives brengen zichzelf met opzet in situaties waarbij ze het wel eens onverwacht *mis* zouden kunnen hebben, situaties die ongewoon *ongemakkelijk* aanvoelen en situaties die ongewoon *stil* zijn. Door dat te doen, vergroten ze de kans dat de juiste vragen aan de oppervlakte komen drijven, die hen zullen helpen om cruciale zwakke signalen op te vangen.

Onverwacht mis

Welke CEO wordt er nu betaald om het bij het verkeerde eind te hebben? Bestuurders en het managementteam verwachten van senior executives juist dat ze zeker weten het bij het rechte eind te hebben, en in het algemeen hebben organisaties zo'n besluitvaardige opstelling ook nodig. Maar als leiders ervan overtuigd zijn dat ze overal antwoord op hebben, blijven ze binnen de grenzen van wat ze weten en kennen. Soms is dat nodig en juist. Maar als je het territorium wilt

IN HET KORT

HET PROBLEEM

Door hun macht en prestige raken de meeste CEO's geïsoleerd van ideeën en informatie die hen alert maakt op opkomende kansen en bedreigingen.

DE OPLOSSING

Innovatieve executives breken voortdurend de muren om zich heen af door zich zo veel mogelijk bloot te stellen aan een breed veld van elementen en door buiten de gebaande paden te treden.

DE KERN

Deze CEO's zoeken situaties op waarin ze het onverwacht fout zouden kunnen hebben, of situaties die ongewoon ongemakkelijk aanvoelen of ongebruikelijk 'stil' zijn. Dat helpt ze om de juiste vragen te stellen, om tot dan toe onverkend terrein te ontginnen en om belangrijke maar zwakke signalen op te vangen.

openbreken van 'wat je niet weet dat je niet weet', dan moet je met die gewoonte breken.

Bettinger neemt zonder meer aan dat hij bij veel dingen fout zit. 'Het verschil tussen succesvolle executives en degenen die dat niet zijn, is niet de kwaliteit van hun besluitvorming', zegt hij. 'Ieder van hen neemt waarschijnlijk in 60% van de gevallen juiste beslissingen en in 40% van de gevallen slechte – misschien is het zelfs 55% tegenover 45%. Het verschil is dat de succesvolle executive zich sneller bewust is van slechte beslissingen en aanpassingen maakt. De mindere goden graven zich vaak in en proberen mensen ervan te overtuigen dat ze gelijk hadden.'

Als je echt vindt dat hét verschil tussen geweldige en middelmatige executives de snelheid is waarmee ze fouten in hun denken bespeuren, dan ben je alert op de momenten dat je ernaast zit. Ik vroeg ooit aan de visionair Stewart Brand, oprichter van de Whole Earth Catalog en online community The WELL, wat volgens hem de sleutel is tot zijn creatieve instinct. Hij vertelde: 'Ik vraag me elke dag af: over hoeveel dingen heb ik het compleet bij het verkeerde eind?' Toen ik deze anekdote vertelde aan SAP-medeoprichter Hasso Plattner leunde hij voorover en vertrouwde me toe: 'Zo word ik 's ochtends wakker!'

Innovatie vergt altijd op zijn minst het impliciete inzicht dat je voorheen fout zat op een of ander gebied. Robin Chase richtte Zipcar op nadat zij in Europa had kennisgemaakt met carpooling. Zij realiseerde zich toen tot wat voor enorme verspilling de veronderstelling dat iedereen een auto zou moeten bezitten had geleid in de Amerikaanse samenleving. Dat is de meest positieve manier waarop je kunt erkennen dat je fout zat, omdat die je naar kansen leidt. Meer in het algemeen wordt het bedrijfsleven gedwongen om in te zien dat aannames niet kloppen als een nieuwkomer een bedreiging vormt, of als de ontoereikendheid van een lang ingeburgerde gang van zaken ronduit pijnlijk wordt.

Wat kun je als leider doen om je dit idee eigen te maken dat je het wel eens bij het verkeerde eind zou kunnen hebben? Ed Catmull, hoofd van de Pixar and Disney Animation Studios, heeft er een gewoonte van gemaakt om in wervingstrajecten in contact te treden met nieuwe werknemers, en daarbij openlijk te verklaren dat hij niet alle antwoorden heeft. 'Ik heb het dan over de fouten die we hebben gemaakt en de lessen die we hebben geleerd... We willen niet dat mensen denken dat alles wat we doen juist is alleen omdat we succesvol zijn', legde hij uit in een *Harvard Business Review*-artikel uit 2008. Catmull accepteert niet alleen dat hij het fout had maar moedigt dat ook bij anderen aan: 'Het snel bij het verkeerde eind hebben, betekent dat je *ja* zegt tegen agressief en snel leren', schreef hij in zijn boek *Creativity, Inc.*

Sara Blakely, oprichter en CEO van Spanx, viert zelfs fouten om mensen te laten leren van wat ze ten onrechte veronderstelden. Op een recente bedrijfsbrede bijeenkomst belichtte ze een aantal oeps-momenten die zij zelf had ervaren sinds haar oprichting van Spanx. En Drury heeft een unieke manier om vraagtekens te zetten bij wat hij en andere veteranen in zijn branche vinden: 'Ik ben een groot fan van de George Costanza-managementtheorie', vertelde hij me. Hij verwijst

'Elke dag weer vraag ik mezelf af: over hoeveel dingen heb ik het compleet bij het verkeerde eind?'

naar een beroemde aflevering van de televisieserie *Seinfeld*. Daarin neemt de onfortuinlijke George zich voor om zijn leven een gunstige wending te geven door volgens een nieuw principe te handelen: 'Als elk instinct dat je had fout bleek, dan zou je dus helemaal goed moeten zitten als je volstrekt het tegenovergestelde gaat doen van wat je instinct je ingeeft.' Drury is zich ervan bewust dat Xero zijn veel grotere concurrenten niet kan verslaan in hoe zij de zaken aanpakken. Hij moet ze dus te slim af zijn met een andere benadering. Daarom vindt hij het nuttig om zich af te vragen: 'Wat is precies het tegenovergestelde van wat een gevestigde partij zou verwachten dat wij doen?' En dat is ook wat hij deed toen hij er in 2005 op gokte om helemaal in te zetten op de cloud, een moment waarop de softwarewereld nog steeds stevig geënt was op desktoptoepassingen.

Het is oefening die vaak amusant is en die je naar een serieuze waarheid leidt. Het verwelkomen van de mindset dat het oké is om het bij het verkeerde eind te hebben, betekent voor veel mensen dat zij zich ergens overheen moeten zetten, namelijk over de angst dat zij de indruk wekken ergens niets van af te weten. Adrian Woolridge, een columnist van *The Economist* die week in week uit verhelderende artikelen schrijft, leerde hoe hij dit moest aanpakken door de kunst af te kijken van de legendarische Bob Woodward, de helft van het team dat de Watergate-affaire blootlegde. Woodward stelde aan mensen zulke basisvragen dat het bijna gênant was, vragen die de indruk wekten dat hij echt van toeten noch blazen wist. Maar Woodward zag wat voor effect dat had: omdat hij geen duidelijke lijn aangaf bij zijn onderzoek, was het waarschijnlijker dat mensen dingen onthulden waarvan hij niet wist dat hij ze zocht.

Narayana Murthy, een andere medeoprichter van Infosys, vraagt zijn topmanagementteam om op dezelfde manier vragen te stellen – en de wens om indruk te maken op anderen te laten varen. 'Ik help', zegt hij 'door te zeggen dat onze vragen zo veel mogelijk moeten worden verwoord in eenvoudige zinnen'. Het kan hem niet schelen als het allemaal niet erg geavanceerd klinkt. Want: 'Complexe zinnen en samengestelde vragen gaan gepaard met voorwaardelijkheid' – ingebede aannames, met andere woorden, die het antwoord al inperken voordat iemand er überhaupt over ging nadenken.

Ongewoon ongemakkelijk

Het ontdekkingsproces brengt je bijna altijd buiten de zone waar je je competent voelt en de zaken nog onder controle hebt. Zoals schrijver Joseph Campbell ooit zei: 'Daar waar je struikelt, ligt jouw schat. De grot waar je niet naar binnen durft, blijkt de bron van waar je naar zocht.' Als je vergaand uit je element bent, brengt dat je in een verhoogde staat van alertheid, net zoals wanneer je het bij het verkeerde

‘Stiltetijd is cruciaal voor helder denken en vergroot de waarschijnlijkheid dat je de juiste vragen stelt’

de eind hebt. Je wordt extra ontvankelijk, je krijgt een heel fijne neus voor signalen. Terwijl je worstelt om de betekenis van iets te doorgronden of een verontrustende situatie de baas te worden, spoken er tal van frisse vragen door je hoofd en vergaar je actief allerlei soorten informatie voordat je wat voor beslissing dan ook neemt. Veel CEO's hebben hooguit een vage herinnering aan dat ze ooit zo'n moment hebben doorgebracht, en al helemaal niet op het werk. Het is ook redelijk uitputtend om in zo'n hoge staat van alertheid te verkeren.

Maar het kan ook een bron van inspiratie zijn. Een voorbeeld. Toen sociaal ondernemer Andreas Heinecke in 1988 zijn eerste baan had, bij een radiostation, werd hem gevraagd om een andere jonge journalist in te werken, iemand die zijn gezichtsvermogen verloren had bij een auto-ongeluk. In eerste instantie had Heinecke geen idee hoe hij het moest aanpakken. Hij realiseerde zich bovendien al snel en tot zijn schaamte met hoeveel stereotypen hij rondliep over mensen met een handicap.

Dat ongemakkelijke gevoel zette hem ertoe aan om een hem onbekende wereld te verkennen. En in die extreme ontdekkende modus van vragen stellen stuitte Heinecke op een passie die de leidraad zou gaan vormen voor een complete carrière. Het bracht hem ertoe Dialogue in the Dark op te zetten, een prijswinnende organisatie die blinde gidsen aanneemt om 800.000 bezoekers per jaar (tegenwoordig meer dan 8 miljoen) mee te nemen naar tentoonstellingen en workshops in het donker, om duidelijk te maken hoe je dingen ervaart als je niets ziet.

Fadi Ghandour, medeoprichter van het in Dubai gevestigde Aramex (logistiek en transport), is levendig voorstander van buiten je comfortzone van executive treden. Toen hij een keer om 2 uur 's nachts in Dubai aankwam, besloot hij om zich ditmaal niet per luxe bedrijfsauto van de zaak op het vliegveld te laten ophalen. In plaats daarvan vroeg hij een van de koeriers van Aramex om hem op te pikken. Tijdens de rit naar zijn hotel stelde hij de chauffeur diepgaande vragen. Hij luisterde nauwkeurig naar de antwoorden. Die brachten operationele kwesties aan het licht die de koerier verhinderden om op tijd pakketjes te bezorgen. Het eerste wat Ghandour die ochtend deed, was een vergadering beleggen voor het voltallige lokale management; hij zorgde ervoor dat er ook een paar koeriers aanwezig waren. Terwijl de executives luisterden, stelde hij hetzelfde soort vragen als die nacht – waarmee hij voor iedereen brandende kwesties aan het licht bracht (bijvoorbeeld dat koeriers overladen waren met werk en dat managers te veel op afstand zaten). Essentieel: de bijeenkomst had het karakter van een wederzijdse ontdekkingsreis. Niemand werd op het matje geroepen om uit te leggen waarom deze problemen over het hoofd waren gezien. Net zo belangrijk: Ghandour besloot dat het team deze aanpak zou blijven volgen, om vroege signalen op te vangen. Inmiddels is het bij Aramex beleid dat executives periodiek uit hun ergonomische bureaustoel komen en koeriersklusjes doen.

Wat Ghandour propageert, klinkt misschien niet zo raar. Dat is het ook niet. Maar vraag je eens af: wanneer was de laatste keer dat *jij* zoiets deed als hij op het vliegveld? Als je midden in een uitputtende maand

vol zakenreizen zit en je weet dat er een verse lading mail op je wacht die om antwoord vraagt, zodra het landingsgestel het asfalt raakt. Zou je dan niet liever een bedrijfsauto met chauffeur op je zien wachten? Er is altijd wel een goed excuus om niet uit je schijnbaar efficiënte CEO-cocon te kruipen.

Drury heeft de zaken op een vergelijkbare manier aangepakt als Ghandour, zij het met klanten en niet met werknemers. In het streven van de firma om het op te nemen tegen brancheleider Intuit (maker van QuickBooks) hechtte hij eraan om Intuits oprichter Scott Cook te imiteren, die QuickBooks-klanten pleegde gade te slaan bij hun dagelijks werk. In 2005 volgde Drury meer dan 200 potentiële klanten – eigenaren en managers van kleine bedrijven. Hij ontmoette ze als ze 's ochtends op hun werk aankwamen, hun computers opstartten en hun eerste kop koffie inschonken. Zijn bezoeken inspireerden tot een fundamenteel inzicht: 'Dat het sowieso nooit had gedraaid om boekhoudkundige software.' Hoewel zijn gefocuste oplossing een respons was op een behoefte van klanten, realiseerde Drury zich dat er een veel grotere kans lag, zoiets wat zich maar eens in je leven voordeed: alle data die een klein bedrijf verzamelt samenvoegen in één omgeving, en die data dan verbinden om 'verbazingwekkende, magische dingen te doen'.

Guy Laliberté – oprichter van het Cirque du Soleil, het entertainment-bedrijf dat bekendstaat om zijn zeer creatieve producties – is continu op weg en op zoek naar nieuwe trends in architectuur, mode, muziek en taal. Iedereen in het bedrijf wordt aangemoedigd om hetzelfde te doen. Het Cirque du Soleil heeft zelfs een onderdeel in zijn interne nieuwsbrief dat 'Open Eyes' heet, waarin medewerkers observaties publiceren die ze onderweg hebben gedaan. Maar misschien is Laliberté's meest opmerkelijke techniek om zichzelf en zijn team los te waken uit hun comfortzone wel te zien in de thuishaven van het Cirque, Montreal. Op een dag zei hij tegen zijn CEO, Daniel Lamarre: 'Ik ben bang dat we een beetje te bedrijfsmatig aan het worden zijn. Daarom heb ik een nieuwe medewerker voor je aangenomen.' Kort daarna meldde een clown in vol ornaat zich op het hoofdkantoor als nieuwe medewerker. 'Madame Zazou' besteedt een groot deel van haar tijd aan het opvoeren van entertainmentacts en uitdelen van popcorn. Maar zij is bovendien volledig gecertificeerd om de rol van hofnar te spelen, bijvoorbeeld door 'de vergadering [van ons managementteam] binnen te lopen en de introducties voor haar rekening te nemen, waarbij ze de spot met ons drijft', zegt Lamarre.

ONGEWOON STIL

Er is nog een manier om je kansen te vergroten dat je op nieuwe ideeën en informatie stuit en zwakke signalen ontwaart: stil zijn. Dat is geen

typerend gedrag voor CEO's, van wie normaliter wordt verwacht dat ze in de zendmodus staan, inspirerende en verhelderende dingen zeggen en op een niet-ambigue manier leidinggeven. A.G. Lafley, tot twee keer toe voorzitter en CEO van Procter & Gamble, zegt graag dat het zijn werk is om tegenover mensen te blijven herhalen wat de missie is en om het 'zo simpel te houden als Sesamstraat'. Dat is de standaardinstelling voor CEO's, om gegronde redenen. Maar het zal nooit een venster openen naar dingen waarvan je niet weet dat je ze weet. Daarom moet je een aanzienlijk deel van je tijd ophouden met zenden en overschakelen op het ontvangen van boodschappen. Het is dan ook geen verrassing dat Lafley zich eenmaal per week afvraagt: waarnaar zal ik eens nieuwsgierig zijn? Die vraag is voor hem een reminder dat je om strategisch inzicht te verwerven zeer goed moet luisteren, een vaardigheid die gevoed wordt door vergaande nieuwsgierigheid.

De noodzaak om te leren stiller te zijn, kwam steeds weer naar voren in mijn interviews met CEO's. Diane Green, medeoprichter en voormalig directielid van Google, zegt het zo: 'Stiltetijd is cruciaal voor helder denken en vergroot de waarschijnlijkheid dat je de juiste vragen stelt.' Ook Hal Barron – hoofd R&D bij Gallico, een *life sciences*-bedrijf gefinancierd door Google – is zich bewust van de kracht van meer stiltetijd. Hoe langer je informatie kunt verzamelen voor je het 'verhaal in je hoofd' laat uitkristalliseren, hoe waarschijnlijk het is dat je bij een waarlijk vernieuwende hypothese uitkomt, vindt hij. 'Zolang je echt aan het luisteren bent, en niet dingen die ze zeggen aan het inpassen bent in jouw verhaal – wat ik "niet luisteren" noem – dan stel je de goede vragen. Dan weet je namelijk echt nog niet wat het verhaal wordt.' Een van de 'meest verbazingwekkende kwaliteiten' van Laliberté van Cirque du Soleil, vertelt Lamarre, is dat hij mensen aanspoort om door te gaan als zij een of ander waanzinnig idee naar voren brengen in een vergadering; de meeste mensen zouden op zulke moment op de rem gaan staan. Als ieder ander in de vergaderruimte zeer sceptisch

zou zijn, zegt Laliberté: 'Oké, ga door, ik weet niet wat ik ervan vind maar vertel verder.'

Simon Mulhacy, een van Benioffs topexecutives bij Salesforce, vindt dat het veel inspanning vergt om anderen aan het praten te houden. Hij vertelt dat hij tijdens vergaderingen continu dit soort achtergrondmuziekje in zijn hoofd afspeelt: *'Niets vertellen. Vragen stellen. Niets vertellen. Vragen stellen.'*

Goede luisteraars proberen ook om hun vooropgezette opvattingen los te laten. Scott Di Valerio, de voormalige CEO van Coinstar en tegenwoordig CFO van RetailMeNot, herinnert zichzelf er voortdurend aan dat hij van nul af aan moet beginnen als hij luistert naar mensen met wie hij al eerder te maken had. Het is maar al te gemakkelijk om aannames over wat mensen waarschijnlijk vinden of herinneringen aan hoe waardevol hun inbreng in het verleden was, in de weg te laten staan van wat deze mensen *nu* proberen te communiceren.

Deval Patrick, voormalig gouverneur van Massachusetts en nu managing director bij Bain Capital, heeft een andere tactiek. Hij geloof sterk in de 'kracht van de pauze'. Patrick legt uit: 'We lijken allemaal te vinden dat we de ruimtes moeten opvullen tussen de dingen die we zeggen.' Het onderdrukken van die neiging heeft hem al herhaaldelijk mooie dingen opgeleverd. Vooral als iemand, zoals hij het zegt 'het heel moeilijk heeft om de baas te vertellen dat er ergens iets niet goed gaat. Als je een tel of twee wacht, halen ze diep adem en gaan ze verder.' Een doodeenvoudige pauze wordt beloond met 'lagen vol waardevolle informatie'.

Maak er een gewoonte van

Het vergt voortdurende inspanning voor een CEO om isolatie te voorkomen en aangehaakt te blijven bij de veranderingen in de wereld. Bettinger gelooft in elk geval dat die inspanningen de moeite meer dan waard zijn. 'Stug blijven hopen dat je dat soort informatie op een of an-

Zit jij gevangen in een CEO-bubbel?

Stel jezelf de volgende vragen om te inventariseren of jij afgezonderd bent van cruciale ideeën en informatie in je dagelijks werk.

1 Hoeveel barrières moeten mensen nemen om rechtstreeks met jou te praten?

2 Welk deel van je normale werkweek breng je doorgaans buiten je kantoor of het hoofdkantoor door?

3 Wat was de eerste keer dat je de plank volledig missloeg over iets op het werk?

4 Hoe snel ontdekte je je laatste fout? Hoe snel stelde je je koers bij?

5 Hoe vaak stellen mensen je ongemakkelijke vragen op het werk?

6 Hoe vaak praat je met mensen bij wie je je ongemakkelijk voelt? Hoeveel tijd breng je door op plekken waar je je ongemakkelijk voelt?

7 Denk na over het gemiddelde gesprek dat je voert: hoeveel vragen stel je versus hoeveel statements doe je?

8 Hoe vaak wacht je in stilte af (3 seconden of meer) tot iemand antwoord geeft op je vraag?

9 Hoe vaak heb je deze week 'ik weet het niet' geantwoord op een vraag?

10 Wanneer hebben provocatieve vragen van jouw kant voor het laatst aanleiding gegeven tot een keerpunt – iets wat een of ander deel van je organisatie in gunstige zin ingrijpend heeft veranderd?

dere manier wel boven water zult halen, was altijd al gevaarlijk', zegt hij. Ook Catmull maakt zich zorgen over de 'gevaarlijke disconnectie' die topmanagers ten deel valt als ze er steeds maar niet in slagen om 'naar de grens te stappen' tussen wat ze kennen en niet kennen. Vastbesloten om Pixar niet op deze manier tekort te doen, ontwikkelde hij een hele verzameling routines en werkwijzen om 'systematisch een lakse houding te bestrijden'. Maar Catmull en Bettinger zijn uitschieters. Ik kan niet anders dan het volgende constateren na honderden interviews: het merendeel van de leiders, hoe bekend ze ook mogen zijn met het dilemma dat kleeft aan de macht en positie van CEO's, hebben nog geen manier gevonden of hebben niet de wil om dit dilemma op een samenhangende en consistente manier aan te pakken.

En toch is de oplossing zo ingewikkeld niet: stap vandaag nog je kantoor uit en zorg dat je een groter deel van je tijd fout zit, je ongemakkelijk voelt of langer stil bent. En zelfs als je geen CEO bent, heb je er voordeel bij om je deze sterk onderzoekende leiderschapsvaardigheden eigen te maken. Naarmate managers naar hogere regionen worden gepromoveerd, stuiten ze al snel op hun eigen grenzen als ze niet in staat zijn om onderzoekende en inzichtelijke vragen te stellen, zegt SAP's CEO Bill McDermott. De mensen die de meeste kans van slagen hebben in de bovenste regionen van de organisatie, weet hij, zijn mensen die 'een ingewikkelde situatie bij de lurven grijpen en op de knieën krijgen door vragen te stellen'.

Het dilemma van de CEO is in feite een dilemma waar elke leider mee geconfronteerd wordt. Elke leidinggevende rol is gevoelig voor de isolerende bubbel die gevoed wordt door positie en macht. Vanaf het moment dat je te veel lagen aanbrengt tussen jezelf en de frontlinies van de organisatie, en vanaf het moment dat mensen zich druk gaan maken over het aan jou communiceren van informatie waar je wel eens minder blij mee zou kunnen zijn, nemen de kansen snel af dat je geconfronteerd wordt met dingen waarvan je niet wist dat je ze niet wist. Tot het te laat is. Verander nu je gewoontes om dat te verhelpen. Herformuleer je oude vragen, maak er nieuwe vragen van – dan word jij tegen de tijd dat je misschien ooit het CEO-kantoor betreft nooit met dit dilemma geconfronteerd.

Hal Gregersen is uitvoerend directeur van het MIT Leadership Center, hoofddocent leiderschap en innovatie aan MIT Sloan School of Management en oprichter van het 4-24 Project.

© 2017 Harvard Business School Publishing Corp./The New York Times Syndicate
Translated and reprinted by permission of *Harvard Business Review*. This article was originally published under the English title 'Bursting the CEO bubble' by Hal Gregersen in *Harvard Business Review*, March-April 2017.

Vertaling: drs. Y.C.C. Halink, www.taallijn.nl

Hoe vind je **verborgen leiders** in jouw organisatie?

Kevin Lane, Alexia Larmaraud en Emily Yueh

In hun zoektocht naar de volgende generatie businessleiders vertrouwen veel organisaties op specifieke ontwikkelingsprogramma's voor zichtbare hoogvliegers. Of ze zoeken kandidaten buiten de organisatie. Intussen blijft veel intern talent onopgemerkt. Hoe komt het dat die 'verborgen leiders' over het hoofd worden gezien en wat is ertegen te doen?

Op zoek naar toekomstige leiders vertrouwen de meeste bedrijven op speciale ontwikkelingsprogramma's voor opvallende talenten, waarbij het belang van leiderschapkenmerken zoals integriteit, samenwerking en resultaat- en klantgerichtheid wordt benadrukt. Of ze zoeken buiten de organisatie naar kandidaten voor sleutelposities, ondanks de kosten en potentiële risico's op een culturele misfit.

Maar weinig organisaties scannen systematisch de eigen geledingen op verborgen talent. Hierdoor gaat potentieel verloren en kunnen individuen zich niet-betrokken voelen of gedemotiveerd raken. Om veelbelovende kandidaten voor promotie te ontdekken die niet op de lijst met *usual suspects* staan, zullen bedrijven gedisciplineerder te werk

moeten gaan, met betere tools. Proactieve inspanningen vormen de sleutel: denk 'jagen' op verborgen talenten versus het 'oogsten' van rijzende sterren die zichzelf aandienen.

Drie oorzaken

Waarom worden sommige (potentiële) leiders over het hoofd gezien? Daarvoor zijn drie oorzaken aan te wijzen.

• Grootte

De eerste verklaring is *grootte*: in grote organisaties kunnen verborgen talenten makkelijk verborgen blijven of ondersneeuwen. Misschien zitten ze in een businessunit die ver van het hoofdkantoor afstaat. Of ze zijn stilletjes, dringen zich niet op de voorgrond en worden overschaduwd door krachtiger

persoonlijkheden. Terwijl ze toch uitzonderlijk goed presteren in hun functie, effectief samenwerken, uitgebreide netwerken in de organisatie hebben en veel informele invloed onder peers. Kortom, ze vertonen tekenen van leiderschapspotentieel dat niet wordt aangeboord omdat ze buiten het zicht van senior managers blijven.

• Bias

Een tweede reden dat veelbelovende toekomstige leiders onopgemerkt blijven, is een bewuste of onbewuste *bias* in het selectieproces. Denk aan vooroordelen over ras, etniciteit, gender, leeftijd (te oud), 'taalachterstanden' (bepaald accent), niet voldoen aan conventionele culturele normen of (eenmalig) slecht presteren in een project. Nog altijd zijn de

Proactieve inspanningen vormen de sleutel

De zoektocht naar de volgende generatie businessleiders bezorgt organisaties heel wat hoofdbrekens. De meeste bedrijven vertrouwen op specifieke leiderschapontwikkelingsprogramma's of trekken kandidaten van buiten de organisatie aan. Daardoor blijven de verborgen leiders binnen de eigen geledingen onontdekt. In dit artikel worden drie oorzaken besproken waarom deze leiders over het hoofd worden gezien. Om de beste talenten op te sporen moeten organisaties beter leren 'jagen, vissen en trawlvissen'.

meeste managers geneigd mensen te erkennen, belonen en promoten die uiterlijk en in gedrag op hen lijken; ondanks alle inspanningen om diversiteit en inclusie te stimuleren.

• *Smalle lens*

Een derde probleem is de *smalle top-down lens* die senior leiders vaak gebruiken wanneer ze zoeken naar leiderschapstalent. Basis hiervoor is de onterechte aanname dat alleen de organisatietop weet hoe geweldig leiderschap eruitziet, of een nauwe focus op leiderschapscontexten die specifiek zijn voor de organisatie en de specifieke rol. Het gevolg is dat andere perspectieven worden buitengesloten, zoals wat individuen buiten het bedrijf hebben bereikt of wat mensen lager in de organisatie zien als effectief leiderschap.

Deze barrières van grootte, bias en smalle lens zijn met de gangbare middelen om leiders te vinden – de ‘oogsten’-aanpak – niet te overwinnen. Oogsten veronderstelt dat de besten, vaak met wat hulp, als vanzelf komen bovendrijven. In essentie draait oogsten om het planten en cultiveren van geteelteerde ‘zaadjes’ in de organisatie (nieuwe medewerkers), die je steeds veeleisender taken geeft, training en ondersteuning biedt, kansen geeft hun capaciteiten te demonstreren, waarna je de beste presteerders kiest voor seniorrollen. Dit is heel waardevol, en oogsten moet een vitaal onderdeel van ontwikkeling en selectie blijven. Maar oogsten doet weinig om verborgen talent te ontdekken, omdat ‘verborgen talent’ nou juist individuen omvat die om een of andere reden niet het standaard-promotiepad doorlopen en daardoor onzichtbaar blijven voor wie op conventionele processen vertrouwt.

Oogsten veronderstelt dat de besten, vaak met wat hulp, als vanzelf komen bovendrijven

Hoe ontdek je verborgen leiders?

Het vinden van werknemers met leiderskwaliteiten vereist, naast het oogsten van talent, meer proactieve aanpakken, die we ‘jagen’, ‘vissen’ en ‘trawlvissen’ (vissen met sleepnet) noemen (zie kader).

Jagen

Als potentiële leiders niet zelf opstaan of niet het conventionele carrièrepad omhoog doorlopen, moeten bedrijven actief naar hen op zoek. Een eenvoudige, maar effectieve manier is als managers expliciet hun unit scannen op veelbelovende individuen die momenteel niet op de high-potentiallijst staan. Dit dwingt managers om ten minste enkele bestaande vooroordelen te laten varen. Het loont specifiek te zijn en, bijvoorbeeld, te zoeken naar mensen die goed presteren op een bepaald gebied, naar mensen met bepaalde cruciale (leiders)eigenschappen, of naar vrouwelijk talent wanneer vrouwen ontbreken op de lijst met potentiële leiders. Zijn ze eenmaal geïdentificeerd, dan is de volgende stap het ontwerpen van een maatwerk aanpak om ze te ontwikkelen.

De jagersmentaliteit wordt steeds meer ondersteund door technologie. Veel personeelsdatabases zijn solide genoeg om doorzocht te kunnen worden op opleiding, leiderschapservaringen buiten de organisatie of werkverleden van werknemers. Daarbij doemen vaak patronen op, zoals mensen met goede referenties die nooit hersteld zijn van een slechte ervaring (met een bepaalde manager/organ-

satieonderdeel), mensen met een sterke start die niet verder zijn gegroeid, mensen met vaardigheden die niet worden (h)erkend of benut binnen de organisatie enzovoort.

Google loopt voorop in het gebruik van data om leiders- en teamperformance te begrijpen en lessen daaruit toe te passen voor het identificeren en ontwikkelen van capabele leiders. Naarmate geavanceerde *people analytics* gangbaarder worden, zullen uiteindelijk alle organisaties effectiever kunnen gaan jagen.

Vissen

Waar jagen draait om proactief gebruik van nieuwe methoden om verborgen leiders te ontdekken, betreft vissen het gebruik van ‘lokaas’ om ze te stimuleren zich kenbaar te maken. Een idee dat werkzaam is gebleken in de praktijk, is het bieden van *awards* (beloning, onderscheiding, erkenning) voor buitengewone performance, zoals innovatie of kwaliteitscontrole. Ook met awards voor, bijvoorbeeld, inspirerend leiderschap (speciaal voor mensen zonder formele leiderschapsrol), probleemoplossingsvaardigheden (beperkt tot niet-managers) of mondiale samenwerking, kunnen talenten worden opgespoord.

LinkedIn bijvoorbeeld, ontdekte na jaren van snelle groei en een ‘oogsten’-benadering van leiderschapselectie, dat vooral mensen met sterk vergelijkbare (extroverte) profielen promotie kregen. Daarom werd het *Quiet Ambassadors*-programma gelanceerd, om juist ook

Traditioneel cultiveren van leiders

Oogsten

Veronderstellen dat de besten, met enige zorg en ondersteuning, stijgen naar de top, waar ze kunnen worden ‘geplukt’ en in leidersrollen geplaatst.

Nieuwe manieren om verborgen leiders te vinden

Jagen

Zoeken van veelbelovende individuen onder degenen die normaal de shortlist niet halen en hen cultiveren om leiderschapsuitdagingen aan te nemen.

Vissen

Lokaas gebruiken – zoals awards voor mensen die specifieke vaardigheden vertonen of competities om verborgen talent op te sporen.

Trawlvissen

Spitten in de werkomgeving van werknemers om vaardigheden te ontdekken die je niet kunt zien als je top-down kijkt.

De echte sociale netwerken wijken veelal sterk af van de formele rollen en processen in het organigram

introverte leiders te vinden, die immers net zo effectief zijn. Deze nadruk op minder gangbare kenmerken, gecombineerd met de speciale erkenning, stimuleerde introverte mensen om op te staan. Na een succesvolle eerste pilot heeft LinkedIn het programma in 2017 breder uitgerold.

Een ander voorbeeld is Adecco's *CEO for One Month*-programma, waarin geselecteerde kandidaten een maand kunnen meelopen met Adecco's landenmanagers en/of de mondiale CEO. Dit programma is een geweldig model voor talentacquisitie gebleken.

Voorwaarden voor succesvol vissen zijn de keuze van het juiste lokaas, weten welke leiderschapskenmerken nodig zijn, en het op basis daarvan ontwerpen van een programma. Het werkt immers averechts als je verwachtingen wekt bij leiderschapskandidaten en je vervolgens ontdekt dat ze niet in bedrijfsbehoeften voorzien.

Trawlvissen

Een derde manier om verborgen talent te ontdekken, is dieper en breder spitten in de werkomgeving van werknemers. We noemen dit 'trawlvissen' (sleepnetvissen). Uitgangspunt hierbij is dat leiderschapscapaciteiten soms duidelijker zijn voor peers en ondergeschikten, dan voor de hiërarchische top. Een low-techbenadering is mensen binnen de organisatie vragen collega's met bepaalde talenten te nomineren. Vervolgens interview je de genomineerden om meer over hun potentiële leiderschapssterkten te weten te komen.

Een geavanceerdere aanpak is de sociale-netwerkanalyse om de echte sociale netwerken binnen organisaties in kaart te brengen. Deze wijken veelal sterk af van de formele rollen en processen in het organigram. Sommige bedrijven bepalen via werknemersonderzoeken welke individuen een vitale, invloedrijke rol spelen in het effectief functioneren van de

organisatie, ongeacht hun officiële positie. Weten leiders eenmaal wie deze mensen zijn, dan kunnen ze hun bredere potentieel onderzoeken.

Na een fusie gaven executives van een bedrijf informatie over hun interacties met collega's, zoals met wie zij voor welk doel contact opnamen, wie de ondersteuning bood die zij nodig hadden en wie hen in hun dagelijkse werk inspireerde. De analyse onthulde 'super connectors' verspreid door de organisatie die dingen anders deden, zoals deelnemen aan activiteiten buiten het werk, zorgvuldig luisteren, anderen helpen en extern netwerken. Een andere tool is de sociale-netwerkanalyse met een 'sneeuwbalsteekproef', waarbij deelnemers wordt gevraagd anderen te noemen die ook aan het onderzoek zouden moeten deelnemen.

Na een overname gebruikte een bedrijf een vorm van trawlvissen om te helpen bepalen welk talent van de doelonderneming behouden moest blijven. Iedereen werd gevraagd tien mensen te selecteren die zij vertrouwden en respecteerden. Deze lijst met beïnvloeders werd gekoppeld aan jaarlijkse beoordelingsscores en performancegegevens. De positieve beïnvloeders, waaronder enkele voorheen onopgemerkte talenten, kregen leidersrollen in de nieuwe organisatie aangeboden.

Voordelen

De hier besproken aanpakken zijn geen vervanging voor het fundamentele leiderschap-ontwikkelingswerk, waaronder een goed omschreven leiderschapsmodel, breed geaccepteerde performancemanagementsystemen en de support, feedback, ontwikkelkansen, training en leiderschapcoaching door geweldige leiders. Wel kunnen jagen, vissen en trawlvissen, samen of afzonderlijk, bestaande activiteiten versterken en aanvullen.

Door te erkennen dat verborgen leiders met meer proactieve inspanningen kunnen worden ontdekt, kunnen executives hun leiderschapscultuur hervormen, het beschikbare talent vergroten, wervingskosten besparen en retentiepercentages verhogen. Andere – minder kwantificeerbare, maar niet minder waardevolle – voordelen zijn hogere betrokkenheidsniveaus, groter ondernemerschap en een meer inclusieve cultuur.

Kevin Lane is oprichter van KPL Partners en alumnus van McKinsey Shanghai en Zürich.

Alexia Larmarand is consultant van het kantoor in Zürich, waar Emily Yueh partner is.

McKinsey Quarterly
January 2017

Titel: Finding hidden leaders

Samenvatting: Heiny van den Ham

REFRAMING VAN PROBLEMEN LEIDT TOT ONVERWACHTE OPLOSSINGEN

Wat is het probleem?

Thomas Wedell-Wedellsborg

In de hectiek van alledag schieten managers snel in de oplossingsmodus, zonder te checken of ze het voorliggende probleem wel echt begrijpen. Hoe kom je snel en effectief tot een betere problemdiagnose en creatievere oplossingen? In dit artikel wordt hiervoor een nieuwe aanpak beschreven: zeven praktijken om problemen anders te framen en daarmee tot soms onverwachte oplossingen te komen.



Het belang van een goede probleemdiagnose is al vaak benadrukt. Waarom blijft het voor veel organisaties dan toch zo lastig? Een deel van de oorzaak is dat diagnoseprocessen, zoals Six Sigma en Scrum, weliswaar grondig zijn, maar daardoor te complex en tijdrovend voor de alledaagse praktijk. Terwijl juist in de setting van dagelijkse meetings de behoefte aan een betere probleemdiagnose groot is.

En zelfs als eenvoudiger raamwerken worden toegepast (zoals Root Cause Analyse en 5x Waarom) is de neiging groot om dieper te graven in al eerder gedefinieerde problemen in plaats van te komen tot een andere diagnose. Graven kan zeker nuttig zijn, maar creatieve oplossingen komen bijna altijd voort uit een andere probleemomschrijving.

Daarom wordt hier, op basis van jarenlang onderzoek naar corporate innovatie, een nieuwe, snel toepasbare aanpak voor probleemdiagnose beschreven, die vaak creatieve oplossingen oplevert doordat hij totaal andere *reframings* bovenhaalt.

Reframing: een voorbeeld

Stel, je bezit een kantoorgebouw. Je huurders klagen over de lift: die is oud en langzaam, en ze moeten vaak wachten. Ze dreigen met huuropzegging als het probleem niet wordt opgelost. Veel mensen komen dan al snel met oplossingen die vallen binnen de zogenaamde 'oplossingsruimte': een cluster oplossingen met gedeelde veronderstellingen

over wat het probleem is. Deze framing is hieronder afgebeeld (zie figuur).

Echter, als je het probleem voorlegt aan gebouwbeheerders, dan stellen zij een veel elegantere oplossing voor: hang spiegels op bij de lift. Dit blijkt bijzonder effectief, omdat mensen die naar zichzelf kijken de tijd vergeten, waardoor het aantal klachten afneemt (zie figuur).

De spiegeloplossing is feitelijk geen oplossing voor het geformuleerde probleem. De lift wordt er niet sneller van. Het is een voorstel *anders* naar het probleem te kijken. Niet dat de initiële probleemframing onjuist is; een nieuwe lift zou ongetwijfeld hebben gewerkt. Het punt van reframing is dan ook niet het 'echte' probleem te vinden, maar kijken of er een beter probleem is om op te lossen. De meeste problemen hebben immers meerdere oorzaken en kunnen op veel manieren worden opgelost. Met een reframing naar 'piekvraagprobleem', bijvoorbeeld, zou het liftprobleem ook kunnen worden opgelost, door spreiding van de vraag met meerdere lunchtijden.

Andere kijk, andere oplossing

Het identificeren van andere aspecten van het probleem leidt soms tot radicale verbeteringen of oplossingen van problemen die decennialang onoplosbaar leken.

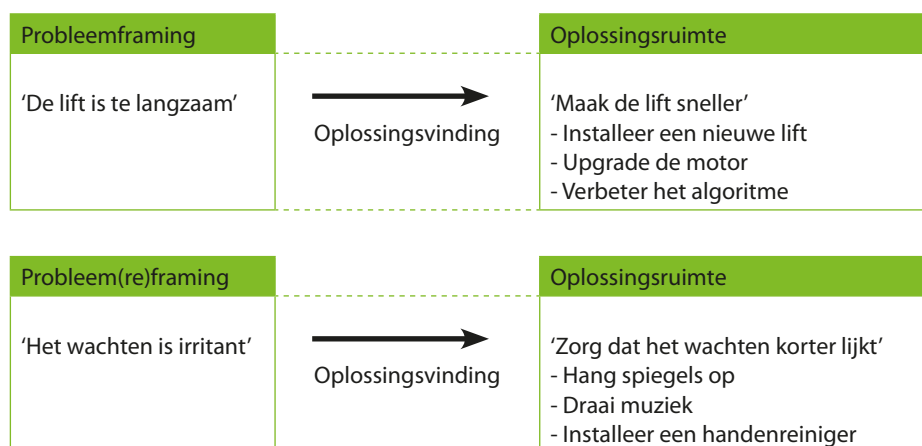
Een voorbeeld zijn de overvolle Amerikaanse dierenasiels, waar jaarlijks ruim drie miljoen honden worden binnengebracht. De-

Creatieve oplossingen komen bijna altijd voort uit een andere probleemomschrijving

cennialang werd het probleem geframed als 'groot tekort aan adoptiegezinnen' en de oplossingen gezocht in 'adopteer een hond'-acties of 'doneer geld voor opvang'. Lori Weise, oprichtster van *Downtown Dog Rescue* in Los Angeles, liet onlangs echter zien dat adoptie niet de enige manier is om het probleem te framen. In plaats van meer honden geadopteerd te krijgen, probeert Weise ze bij hun oorspronkelijke baasje te houden. Want wat bleek? 30% van de asielhonden wordt binnengebracht door hun baasjes: niet omdat ze er vanaf willen, maar omdat ze de kosten niet langer kunnen betalen. Krijgen ze hulp aangeboden, dan wil 75% zijn huisdier graag houden. Met een hierop gebaseerd 'asielinterventieprogramma' zijn binnen het jaar de kosten per geholpen hond flink gedaald én blijven meer opvangplekken over voor andere dieren. Door reframing van het probleem behoren overvolle asiels binnenkort wellicht tot het verleden!

Zeven praktijken voor effectieve reframing

Reframing kan het beste worden aangeleerd als snel, iteratief proces. De hier beschreven praktijken kunnen in zo'n 30 minuten alle ze-



De meeste bedrijven zijn goed in het oplossen van problemen, maar niet in het stellen van de juiste probleemdiagnose. Met alle verspilde kosten en moeite van dien. Een van de oorzaken is dat veel diagnoseraamwerken, zoals Six Sigma en Scrum, te complex en tijdrovend zijn om in een gewone werkdag in te passen. Dit artikel beschrijft daarom een aanpak om problemen snel en effectief te 'reframen' en zo creatieve oplossingen te vinden: zeven snel inzetbare praktijken die, los of in samenhang, kunnen worden toegepast.

ven methodisch worden toegepast op het probleem. Echter, heb je minder controle over de situatie en moet je binnen enkele minuten reageren, dan kun je ook simpelweg een of twee praktijken kiezen die het meest geschikt lijken. Vijf minuten lijkt weinig, maar soms kun je zó in een probleem verstrikt zijn, dat korte interventies al voldoende zijn om snel nieuw denken op gang te brengen. Vaak zijn meerdere ronden van reframing – afgewisseld met observatie, conversatie en prototyping – noodzakelijk. En soms helpt reframing helemaal niet. Maar je weet pas voor welke problemen reframing nuttig is, als je het probeert. Beheers je eenmaal de vijfminutenversie, dan kun je reframing op vrijwel ieder probleem toepassen.

1. Zorg voor legitimiteit

Mensen die het liefst meteen oplossingen willen vinden, kunnen het als contraproductief ervaren als jij het probleem eerst wilt bespreken en reframen. Jouw eerste taak is daarom: zorgen voor legitimiteit van de me-

erbij. Zij vertelde dat ze, in haar twaalf jaar bij de organisatie, drie MT's nieuwe innovatieraamwerken had zien uitrollen, die allemaal niet hadden gewerkt: 'Ik denk niet dat mensen goed zullen reageren op het zoveelste *buzzword*!' Door deze observatie beseften de managers dat hun probleemdiagnose niet klopte. Het vaardighedenprobleem 'medewerkers weten niet hoe ze moeten innoveren' werd 'gereframed' als motivatieprobleem 'medewerkers zijn onvoldoende betrokken om initiatief te nemen' en de focus werd verlegd van innovatiewerkshops naar verbetering van de medewerkersbetrokkenheid (door meer autonomie, participatie in besluitvorming enzovoort). De remedie werkte en resulteerde uiteindelijk in hoge werknemersvrede, meer creativiteit en betere financiële resultaten.

Een buitenstaandersperspectief kan dus helpen een probleem snel en grondig anders te bekijken. Hoe kun je dat effectief benutten? Zoek naar 'boundary spanners': mensen die

3. Laat mensen definities opschrijven

Veronderstel na een mondelinge beschrijving niet zomaar dat iedereen het eens is over de probleemformulering. Laat iedere deelnemer in een of twee volledige zinnen (geen bullets/steekwoorden) opschrijven hoe hij het probleem ziet. Bekijk de woordkeuze zorgvuldig, dit kan nieuwe perspectieven opleveren. Zo onderzocht een groep bouwmanagers individuele belemmeringen voor betere resultaten. Bij de analyse van schriftelijke probleemformuleringen bleek dat niemand het woord 'ik' gebruikte (alleen 'mijn team ...' of 'de markt heeft geen ...'). Die constatering veranderde de strekking van de meeting en stimuleerde de deelnemers meer verantwoordelijkheid te nemen voor de problemen. Verzamel schriftelijke, individuele probleemdefinities liefst voorafgaand aan de meeting en presenteer ze anoniem op een flipover, zodat de groep ze objectief (ongeacht functie/status van de afzender) kan beoordelen. Verschillende definities maken je gevoeliger voor andere perspectieven. Vul niet zelf in

Het punt van reframing is niet het 'echte' probleem te vinden, maar kijken of er een beter probleem is om op te lossen

thode binnen de groep. Dat kan op twee manieren. Allereerst door dit artikel te delen met de groep. Ook als ze het niet lezen, kan het zien ervan hen overtuigen naar je te luisteren. Een tweede manier is het reframingconcept uit te leggen met behulp van de trage lift. Dit voorbeeld maakt snel duidelijk hoe reframing verschilt van louter probleemdiagnose en potentieel tot veel betere resultaten kan leiden.

2. Haal outsiders bij de discussie

Dit is de beste manier om te reframen. Een praktijkvoorbeeld. Een managementteam worstelde met het gebrek aan innovatie onder het personeel, en besprak hoe een nieuwe innovatietrainingstechniek het beste geïmplementeerd kon worden. Voor een buitenstaandersblik haalde de general manager zijn persoonlijke assistente Charlotte

jouw wereld kennen, maar er niet volledig onderdeel van uitmaken. Zij kunnen de beste input geven. Zoals Charlotte, die dicht genoeg bij de medewerkers staat om te weten hoe zij zich voelen, maar ook de managementtaal en -prioriteiten begrijpt.

Kies iemand die vrijuit durft te spreken. Oftewel, kies iemand die zich psychologisch veilig voelt (door dienstjaren/functie, zoals Charlotte), wiens carrière niet door de betreffende groep wordt bepaald of die bekendstaat als iemand die zijn meerderen (constructief) de waarheid vertelt.

Verwacht input, geen oplossingen. Outsiders zijn geen experts, ze hoeven het probleem niet op te lossen. Hun taak is anders denken te stimuleren. Vraag hen dat specifiek. En vraag probleem-eigenaren te luisteren en te zoeken naar input, niet naar antwoorden.

wat je denkt dat anderen denken: om te begrijpen wat andere stakeholders denken, moet je het van henzelf horen.

4. Vraag wat ontbreekt

Bij probleembeschrijvingen zijn mensen geneigd dieper in te gaan op de details van wat is gezegd, en geven ze weinig aandacht aan wat de beschrijving misschien weglaat. Vraag daarom expliciet wat nog niet is genoemd of vastgelegd.

Een CEO vroeg zijn team om ideeën voor het verbeteren van de marktperceptie van de aandelenkoers. Het team analyseerde vakkundig alle gangbare componenten (schuldratio, koers-winstratio enzovoort), maar dit leverde voor de CEO geen nieuws op. De gespreksleider vroeg hen uit te zoomen en te bedenken wat er ontbrak in de probleembeschrijving. Een HR-executive (*boundary spanner*) merkte

op dat als externe financieel analisten met bedrijfsexecutives wilden spreken, deze taak vaak werd gedelegeerd aan junior leiders, die niet zijn getraind in gesprekken met analisten. De groep beseftte meteen dat een potentiële aanbeveling voor de CEO was gevonden.

5. Neem verschillende categorieën in beschouwing

Het asielvoorbeeld laat zien dat een andere probleemperceptie grote veranderingen kan bewerkstelligen. Een manier om zo'n paradigmaverschuiving te triggeren, is mensen vragen specifiek te benoemen in welke categorie het probleem valt. Is het een beloningsprobleem? Een verwachtingenprobleem? Een attitudeprobleem? Suggereer vervolgens nieuwe categorieën.

Kindertv-zender Nickelodeon gebruikte deze aanpak. Het productontwikkelingsteam had een populaire, veel gedownloade app gelanceerd, maar merkte dat veel kinderen afhaakten tijdens het aanmeldingsproces. Het team veronderstelde meteen dat dit een *gebruiks*-probleem was en probeerde talloze, minder complexe oplossingen uit. Niets hielp. Tot ze ontdekten dat het niet ging om 'te ingewikkelde handelingen' voor kinderen, maar om hoe zij zich *voelden* als ze het kabel-password moesten invoeren: voor 10-jarigen stond dat gelijk aan verboden terrein. Na toevoeging van een videoboodschap dat je gerust het password aan je ouders kunt vragen, vertienvoudigde het aanmeldpercentage al snel. Door expliciet te belichten hoe de groep denkt over een probleem ('metacognitie' of 'denken over denken') kun je mensen vaak helpen het te reframen. En het is een zinvolle manier om de vooraf, schriftelijk ingediende definities door te nemen.

6. Analyseer positieve uitzonderingen

Om extra probleemframings te vinden, kijk naar situaties waarin het probleem zich niet voordeed, en vraag je af: Wat was anders in die situatie? Positieve uitzonderingen ('lichtpuntjes') onderzoeken, maakt vaak verborgen invloedfactoren zichtbaar. Zo kwamen de partners van een advocatenkantoor regelmatig bijeen om initiatieven voor lange-

termijnbusinessgroei te bespreken. Na die meetings echter ging iedereen stevast gewoon verder met dagelijkse projecten. Gevraagd naar positieve uitzonderingen, bleek dat één langetermijninitiatief daadwerkelijk was opgevolgd, door een 'rijzende ster' die eenmalig de meeting had mogen bijwonen. Dit suggereerde meteen de oplossing: nodig voor toekomstige strategische meetings getalenteerde associates uit. Zij voelen zich hierdoor bevoorrecht en gestimuleerd. Bovendien hebben ze, in tegenstelling tot partners, een kortetermijnmotivatie om langetermijnprojecten aan te pakken: de partners imponeren en de eigen carrièrekansen vergroten.

Een bijkomend voordeel van het analyseren van positieve uitzonderingen is dat het discussies minder bedreigend maakt, waardoor mensen minder defensief zijn en gemakkelijker hun eigen gedrag onderzoeken.

7. Stel het doel ter discussie

Een klassiek onderhandelingsvoorbeeld beschrijft de strijd tussen twee mensen of een raam open of dicht moet. Het probleem wordt opgelost zodra de verborgen, achterliggende doelen duidelijk worden, namelijk 'tocht vermijden' versus 'frisse lucht'. Het raam in de naastliggende kamer wordt opengezet. Expliciet de doelen van betrokkenen verduidelijken en dan ter discussie stellen, is ook een manier om problemen te reframen. Het asielinterventieprogramma bijvoorbeeld, is gebaseerd op een verandering van doel, van 'meer adopties' naar 'meer huisdieren bij eigenaren laten'. Ook in het voorbeeld van Charlotte veranderde het doel van 'innovatievaardigheden aanleren' naar 'betrokkenheid vergroten'. Een ander, beroemd voorbeeld is het Amerikaanse leger, dat de aloude militaire doctrine 'de rebellen verslaan' veranderde in 'de bevolking voor je winnen' om zo de bron van rekruten en steun voor rebellen weg te nemen.

Tot slot

Hoe krachtig en effectief de methode ook is, goed worden in reframing kost tijd en oefening. Weersta daarbij de neiging een pro-

Een buitenstaanderperspectief kan helpen een probleem snel en grondig anders te bekijken

bleemdiagnosechecklist te maken, en deel deze sowieso nooit met de groep. Een checklist belemmert veelal het echte denken, wat nou juist het doel van reframing is.

Tot slot, combineer reframing met toetsing in de echte wereld. Denk niet dat je met de kennis en perspectieven van de mensen op kantoor kunt bepalen hoe het zit. Dus bij een volgend probleem, begin met reframing, maar ga er dan snel op uit, om klanten te observeren en je ideeën (met prototypes) te toetsen.

Thomas Wedell-Wedellsborg is zelfstandig consultant en spreker, en coauteur van *Innovation as usual: how to help your people bring great ideas to life* (Harvard Business Review Press, 2013).

Harvard Business Review
January-February 2017

Titel: Are you solving the right problems?
Samenvatting: Heiny van den Ham



DESTRUCTIEF LEIDERSCHAP

Joep Schrijvers, *Hoe raak je ze kwijt? - Over ontspoorde leiders en slechte managers*, Scriptum, 204 blz., ISBN 978 94 6319 038 1.

Te veel leiders kunnen de 'weelde' van het leiderschap niet dragen en gaan rare dingen doen. Wat zijn de oorzaken? Hoe verhinder je slecht leiderschap? Hoe schuldig zijn managementtrainers en wetenschappers? En de volgelingen, hoeveel boter hebben die op hun hoofd?

Hoe verhinderen we slecht leiderschap?

Wie kent ze niet: zakkenvullers, narcisten, wegkijkers, witwassers, succesverslaafden. De lijst van ontsporingen kan nog langer. Hoe je een goede leider of manager wordt, dat weten we zo onderhand wel. Joep Schrijvers heeft het daar niet over in *Hoe raak je ze kwijt? - Over ontspoorde leiders en managers*. Liever houdt hij zich bezig met de vier oorzaken van slecht leiderschap. De ontspoorde leider zelf als degene die zijn/haar gestoorde gedrag persoonlijk valt aan te rekenen. De volgers, die gelegenheid bieden voor ontsporing. Falende toezichthouders en tot slot de omgeving met onvoldoende checks and balances (zie figuur). Deze achtergronden van ontsporing en de schadelijke gevolgen belicht Schrijvers (*Hoe word ik een rat?* en *De kunst van het konkelen en samenzweren*) met een vlot, scherp en soms hilarisch taalgebruik met praktijkvoorbeelden en uitstapjes naar bekende en minder bekende historische figuren.

Tegenspraak moet geïnstitutionaliseerd worden als een verplicht onderdeel in het werk en geaccepteerd worden als iets goeds. Train mensen in tegenspraak.

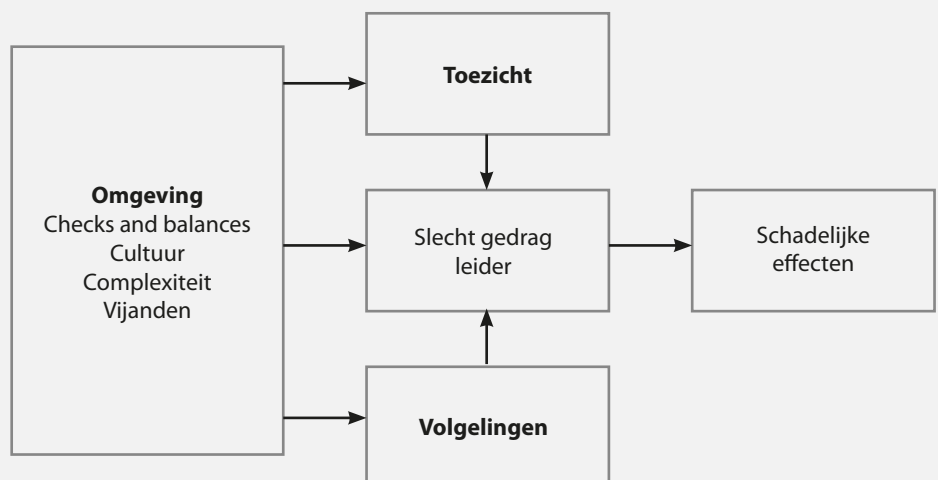
Hoe normaal is de leider?

Allereerst de leider zelf. De staalkaart van de zeven hoofdzonden (wellust, toorn, luiheid, hebzucht, vraatzucht, afgunst en hovaardigheid) biedt een traditionele checklist waarmee de ongetemde leider in kaart kan worden gebracht. Combineer ze (of enkele daarvan) met cognitieve dwaalwegen en je hebt de kortste weg naar slecht en zelfs ontspoord leiderschap. En die denkfouten zijn talrijk. Neem de gefixeerde frames die de macholeider gebruikt waarmee hij de werkelijkheid altijd aan het 'duiden' is. Het bekendste frame is het dader-slachtoffer-redderframe.

Je ziet het vaak in de actuele politiek, niet alleen bij Geert Wilders, maar ook 'links' en 'rechts' heeft er een handje van. Andere tekortkomingen zijn morele blindheid en succesverslaving. En niet te vergeten het 'gaan-we-doenoptimisme', de giftige mix van megalomaan wensdenken en maakbaarheidsfantasieën. Ook in het bedrijfsleven een niet onbekend fenomeen: nieuwe overnames, fusies? Hup, gaan we doen!

Brave volgelingen

Volgelingen zijn nooit alleen maar slachtoffer, ze zijn altijd ergens ook mededader. Begrijpelijk, want volgzzaamheid ligt in onze natuur. Als kind volgden we onze ouders en als volwassenen zijn we roedeldieren. Of lees Xenophon (430-355 v.Chr.): '... op reis blijft iemand stevast in de buurt van degene die volgens hem de weg beter kent dan hij.' Lei-



ders voelen dat aan en maken er gretig gebruik van. Ze voelen dat voor iedereen chaos, de wanorde in de groep een spookbeeld is. Wie de chaos op afstand weet te houden, zal worden gevolgd. Neem het Duitsland in de vorige eeuw: volgelingen selecteren hun Führer op grond van de regel: ik volg hem, dan loopt het met mij goed af.

Wie zich tegen slechte leiders wil verzetten, zal zich eerst een aantal vragen moeten stellen. Wat zijn mijn beweegredenen? Heb ik de feiten op een rij? Heb ik een plan? Is er kans van slagen? Ben ik vastberaden? En bedenk heel goed dat er geen *quick fixes* zijn. Je kunt diplomatieke manieren gebruiken om leiders voor verdere ontsporing te behoeden. 'Ik heb het idee dat we de doelen van de school nog beter kunnen realiseren. Vind je het goed als ik je die eens voorleg?' Zoiets klinkt tactvoller dan: 'Kun jij eindelijk eens je verantwoordelijkheid nemen en er wat aan doen?' Of je neemt de taak op je de leider te coachen. Bespreek in vertrouwen hoe hij vergaderingen beter kan leiden. Vraag hoe hij zijn rol opvatting als leider ziet. Kortom: laat hem leren. En geef je hem feedback, vraag hem dan eerst of hij daarvoor openstaat, benoem concreet het gedrag dat je anders wil en vertel het effect van zijn gedrag op jou.

Falend toezicht

Het komt te vaak voor dat toezichthouders teveel commissariaten en nevenfuncties heb-

ben. Of ze hebben dubbele petten of behoren tot hetzelfde *old boys network*.

Veel toezichthouders zijn te gesuikerd en te 'gedialogiseerd' (denken teveel mee, tonen gebrek aan moed): 'We gaan het er nog eens over hebben. Wat denk jij er zelf van?' Goede toezichthouders zijn mensen waarin speurzin en diplomatie samenkomen, en die elkaar en medetoezichthouders vrijmoedig lastige vragen stellen: ze hebben een *licence to speak*. Ze zijn geen opponent van de leider, nemen diens plaats niet in, maar sturen bij en grijpen in nog voordat de ontsporing een feit is. Ze laten zien wat ze gedaan hebben.

Slechte omgevingen

Dat leiderschap ontspoord, kan ook liggen aan de context. Macht tem je door macht te delen, dus zonder uitgekiende checks and balances is de kans op ontsporing erg groot. Ook als er sprake is van een zonnekoningcultuur (grote machtsafstand), een afreken-cultuur (waar angst regeert, is het roofdier koning) of een cowboycultuur (te veel testosteron, adrenaline en risiconeming). Ze zijn net zo desastreus als ondoorzichtige ketens waar het leiderschap zich aan het gezicht onttrekt. Ook veel schade veroorzaakte de te snelle introductie van de marktwerking in sectoren als onderwijs, zorg en sociale woningbouw. Er ontstond een nieuw speelveld met weinig traditie. Scholen konden investeren in vastgoed en plotseling kon je een glanzende Maserati geparkeerd zien staan bij een

Maak je geen illusies over je eigen goedheid, want macht maakt de nobelste begingeling verslaafd aan nog meer macht.

Amsterdamse woningcorporatie. Ook zou elke organisatie een ontsporingplan moeten hebben – wanbestuur is toch zeker ook een ramp? Hierin staat precies omschreven hoe de organisatie te werk gaat bij signalen van destructief leiderschap.

Leiderschapsindustrie mede schuldig

Wetenschappers, adviseurs en trainers waren de afgelopen jaren meer bezig met hun fantasieën over 'bezieland en verbindend leiderschap' – de gesuikerde kant van leiderschap – dan met serieuze analyses over ontsporend leiderschap, zoals de vraag hoe je destructief leiderschap verhindert. (Een witte raaf is psychoanalyticus Manfred Kets de Vries, die erop wijst dat heel wat bestuurders en directeuren lijden aan persoonlijkheidsstoornissen.) Het zijn de Cialdini's, de Kotters en hun Nederlandse evenknieën die de leiders-in-spe de hoop geven eindelijk een geweldige leider of manager te worden. Met hun programma's verkopen ze hapklare brokken aange-maakt met tegeltjeswijsjsheden.

Ontsporing herkennen

Ontsporende of ontspoorde leiders zijn overal te vinden, niet alleen bij organisaties, maar ook op statelijk niveau. Ze zijn te herkennen aan tekortschietende cognitieve vaardigheden (idiote uitspraken en verkeerde inschattingen). Sociale vaardigheden zijn ondermaats (waar ze komen, gaan de nekharen recht overeind staan). Gebrek aan organisatiekwaliteiten hebben ze ook (onvermogen om mensen en middelen bij elkaar te bren-

Helemaal alert moet je zijn als de salarissen van leiders exponentieel harder stijgen dan die van hun ondergeschikten. Tijd dat het graai-alert in werking treedt.

Tien stellingen voor een functionele leiderschapscultuur

Spijker de 'tien stellingen voor een functionele leiderschapscultuur' aan de kantoorpoort:

- 1 Niemand staat boven de wet en vooral leiders niet.
- 2 De missie is het moraal kompas.
- 3 Leiderschap moet je steeds opnieuw verdienen.
- 4 Leiderschap is een contract.
- 5 Passies volg je niet, die tem je.
- 6 Zelfreflectie is normaal.
- 7 Tegenspraak van laag naar hoog is normaal.
- 8 Het web van checks and balances wordt geëerd.
- 9 Ethiek is de kunst van het balanceren
- 10 Comply or explain

gen). Strategische kwaliteiten zijn onvolgende (ze nemen kansen en bedreigingen niet waar). Het zijn mannen en vrouwen met persoonlijkheidsstoornissen. Hun narcisme maakt dat ze de wierook hun kant op laten walmen; altijd hebben anderen het gedaan, behalve als er successen zijn. Ze kunnen mateloos zijn bij het nemen van risico's. Het zijn ook weggijkers; bij brandstichting van auto's reageert de wethouder met 'ach, er gaat ook veel goed in de wijk'. Hun paranoïde is groot; Stalins adagium – vertrouwen is goed, con-

trole is beter – is hen op het lijf geschreven. De eerste sporen van achteruitgang zie je aan de leefstijl: 'mijn maatpakken uit Milaan zijn beter dan die van Savile Row'. Op tegenstand en kritiek reageren ze op een repressieve manier.

Anti-verloederingsprincipes

Wat kunnen leiders zelf doen? Hier volgen enkele regels:

- Neem je rust.
- Ken en beheers je emoties.
- Blijf nuchter en redelijk.
- Let op divaneigingen en zonnekoninggedrag.
- Leer en wees reflectief.
- Ontwikkel een supportsysteem.
- Zorg voor goede checks and balances in je omgeving.

- Implementeer correcte beloningsprikkels.
- Stel een gevarieerde hofhouding samen.
- Bewaak de grenzen tussen privé- en zakelijke belangen.
- Ga open met mensen om.
- Beperk je ambtstermijn.
- Wees trouw aan het hoogste goed: welvaart, voorspoed en vrede – ook voor toekomstige generaties.

Samenvatting: Paul D. Barneveld

Laat de leider waar hij niet goed in is overlaten aan anderen. Een leider hoeft niet alles te kunnen. Leiderschap moet je delen.

ONTWERP JE SUCCES



vakmedianet
media voor professionals

VANDAAG VAN MORGEN!

NIEUWE TOOLS, SKILLS EN MINDSET
VOOR STRATEGIE EN INNOVATIE

- > Ontwerp strategie en innovatie!
- > Kom met je team tot snellere en betere inzichten!
- > Begrijp je klant, maar dan écht!
- > Zet onzekerheid om in kansen!

**BESTEL NÚ
ZONDER
VERZENDKOSTEN!**

KIJK SNEL OP

WWW.VAKMEDIANETSHOP.NL/OBB >>



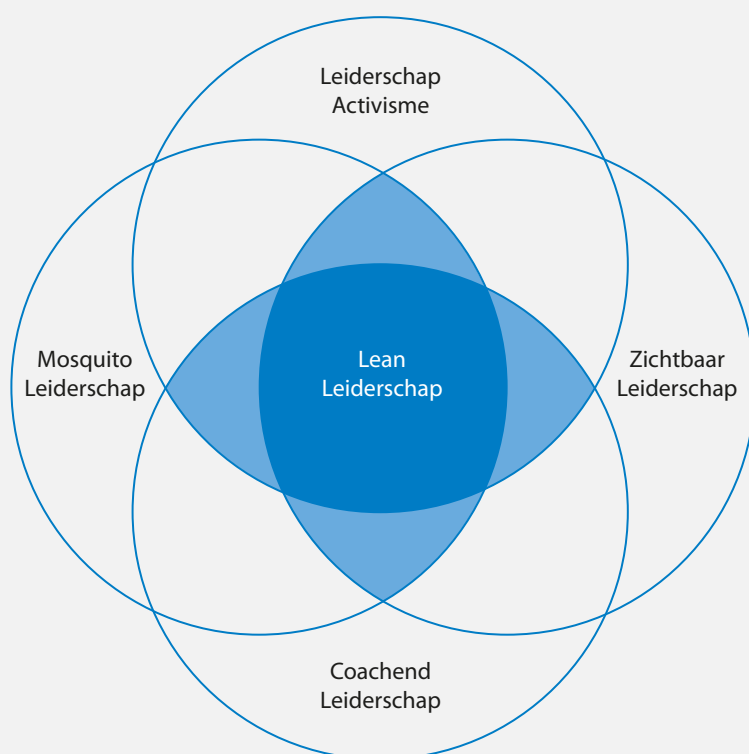
Lean transformaties

Philip Holt, *Leidinggeven aan Lean transformaties - Leading with Lean*, Vakmedianet, 2016, 279 blz., ISBN 978 94 6276 138 4.

Alleen door de benadering van kwaliteit die zij nastreven te 'leven', kunnen leiders de verandering naar een cultuur van kwaliteit echt aansturen. Als ze een echt excellente organisatie willen realiseren, moeten ze leiden op een manier die daarvoor de voorwaarden schept. Over het in praktijk brengen van het Lean gedachtengoed met de nadruk op de rol van de leider schrijft Philip Holt in *Leidinggeven aan Lean transformaties - leading with Lean*.

Leiders op alle niveaus binnen de organisatie maken met hun stijl van leidinggeven het belangrijkste verschil tussen

betrokken en niet-betrokken mensen en tussen een cultuur van hoge of middelmatige performance. Een kernpropositie van Philip



Het venndiagram voor Lean leiderschap

Holt in *Leidinggeven aan Lean transformaties - Leading with Lean* is dat Lean leiderschap de meest effectieve methodologie is om een hoge organisatieperformance en uiteindelijk een echte kwaliteitsmindset te bereiken. De grondprincipes van Lean werden geformuleerd door Taiichi Ohno (1912-1990), die in eerste instantie een revolutie teweegbracht bij Toyota Motor Corporation, maar die deze omwenteling uitbreidde naar de Japanse auto-industrie als geheel. Nu kunnen we toepassingen van Lean vinden in veel andere sectoren. Een sprekend voorbeeld is het Virginia Mason Medical Centre te Seattle. Ook buiten de VS is het Virginia Mason vermaard omdat het diverse awards won en het als maatstaf wordt genoemd in onderzoeksartikelen over de kwaliteit van zorg.

Vier stijlen van leidinggeven

Holt (hoofd Operational Excellence and Accounting Operations bij Philips) onderscheidt vier complementaire leiderschapstijlen. Ze versterken elkaar en mogen niet als op zichzelfstaand worden gezien, maar als elkaar versterkend. Als je bij een van de vier tekortschiet, heeft dat een nadelig effect op je *overall* prestaties als leider.

1. Leiderschapactivisme

Een activistische Lean leider zijn betekent dat je meer bent dan slechts een pleitbezorger of ondersteunende leider. Iedereen kan een transformatie-initiatief bepleiten of ondersteunen, maar een activist staat zelf heel zichtbaar in het speelveld, is een rolmodel en

zorgt dat hij leert door te doen. Zonder deze stijl ontbreekt voorbeeldgedrag (*leading by example*). Zulke leiders – of ze nu CEO zijn of teamleider op de werkvloer – geven leiding door actie. Voorwaarde is dat een omgeving wordt gecreëerd die dit mogelijk maakt.

2. Zichtbaar leiderschap

De Lean leider moet ook heel zichtbaar zijn. *Genchi Genbutsu* is de Japanse term voor 'gaan zien'. Het is ook Japans voor 'feitelijke plek, feitelijk ding'. Zelf de feiten verzamelen! Door te gaan zien, door zelf naar de *Gemba* te gaan – de plek waar het werk wordt verricht om waarde te scheppen – en daarmee te helpen de problemen op te lossen, kan zichtbaar leiderschap worden bereikt. (Deze plek kan in een technische omgeving een productiehal zijn; elders kan het gaan om bijvoorbeeld een callcenter of een operatiekamer.) Zonder dit leiderschap zien werknemers niet wat de leider doet en komt hij los van het team te staan.

3. Mosquito leiderschap

Een muskiet kan een wat vreemd dier zijn voor een leiderschapsmetafoor. Maar kijk eens naar de term 'virale marketing' of 'het viraal verspreiden van ideeën'. Niemand wil natuurlijk een virus oplopen, maar waar het om gaat is dat bij dit soort leiderschap de Lean leider viraal de verandering in mindsets gaat verspreiden door de organisatie te 'infecteren' met zijn ideeën en overtuigingen. Zonder dit kan de kritieke massa van organisatieleden die nodig is voor verandering en het nastreven van perfectie, niet worden bereikt. Leiderschap blijft dan beperkt tot de *span of control* en deze zal, zelfs in het geval van een senior leider, vrij beperkt zijn. Een belangrijke prioriteit van de Lean leider is om van nieuwe manieren van werken een cultuur te maken. Hij is daarom ook gefocust op gedragsverandering.

4. Coachend leiderschap

Deze stijl impliceert hoe belangrijk het is dat het gedachtegoed van Lean wordt overgedragen aan organisatieleden in alle geledingen en dat die het verinnerlijken. Dit is niet

hetzelfde als 'micromanagen'; het gaat er ook niet om iemand te vertellen hoe hij een probleem moet oplossen. De coach stelt de juiste vragen, zodat de probleemeigenaren het probleem kunnen oplossen. Het vergt ook een wisselwerking, waarbij de leraar ook leerling wordt: de leider leert door te onderwijzen. Zonder coachend leiderschap komt de leider over als directief, dus sturend en dan zullen de resultaten niet duurzaam zijn.

Persoonlijke ervaringen

Het boek gaat niet alleen over deze vier leiderschapstijlen en de rol van de leider. Holt wil ook zijn persoonlijke ervaringen met Lean delen en door het geven van praktische richtlijnen laten zien hoe een organisatie aan de hand van Lean getransformeerd kan worden. En hij wil laten zien hoe de leiderschapstijlen toegepast kunnen worden bij het in praktijk brengen van belangrijke aspecten van de Lean filosofie.

Veel aspecten van een Lean managementsysteem zijn wederzijds afhankelijk en niet volgorde-lijk, maar waar het altijd mee begint, is dat je een invoeringsmodel voor een Lean transformatie moet hebben. Dus een veranderblauwdruk met fasen die je moet doorlopen. Je moet begrijpen wat waarde is voor de klant, de waardeestroom visualiseren, verspilling elimineren, flow creëren, voortdurend streven naar perfectie en de verandering institutionaliseren. Bedenk dat bedrijven van wereldklasse goed zijn in drie dingen: problemen prioriteren op elk niveau van de organisatie, problemen snel en effectief oplossen, en duurzame oplossingen invoeren.

In Holts ervaring is de 'geheime formule' van Lean denken *Hoshin Kanri*, oftewel strategie-implementatie, een gebied waar de meeste organisaties mee worstelen. Het betekent dat je de organisatie focust op enkele vitale doorbraakverbeteringen. Doelstellingen en middelen worden naar beneden door de hele organisatie gecascadeerd met behulp van een reeks gekoppelde matrices. Het proces is zelfcorrigerend en stimuleert het organisatieleden en continue verbetering van het planingsproces zelf. *Hoshin Kanri* is in alle meest

Binnen Lean denken is leiderschap niet alleen iets voor mensen met die functietitel. Iedereen in de organisatie moet de leiding nemen op zijn eigen gebied.

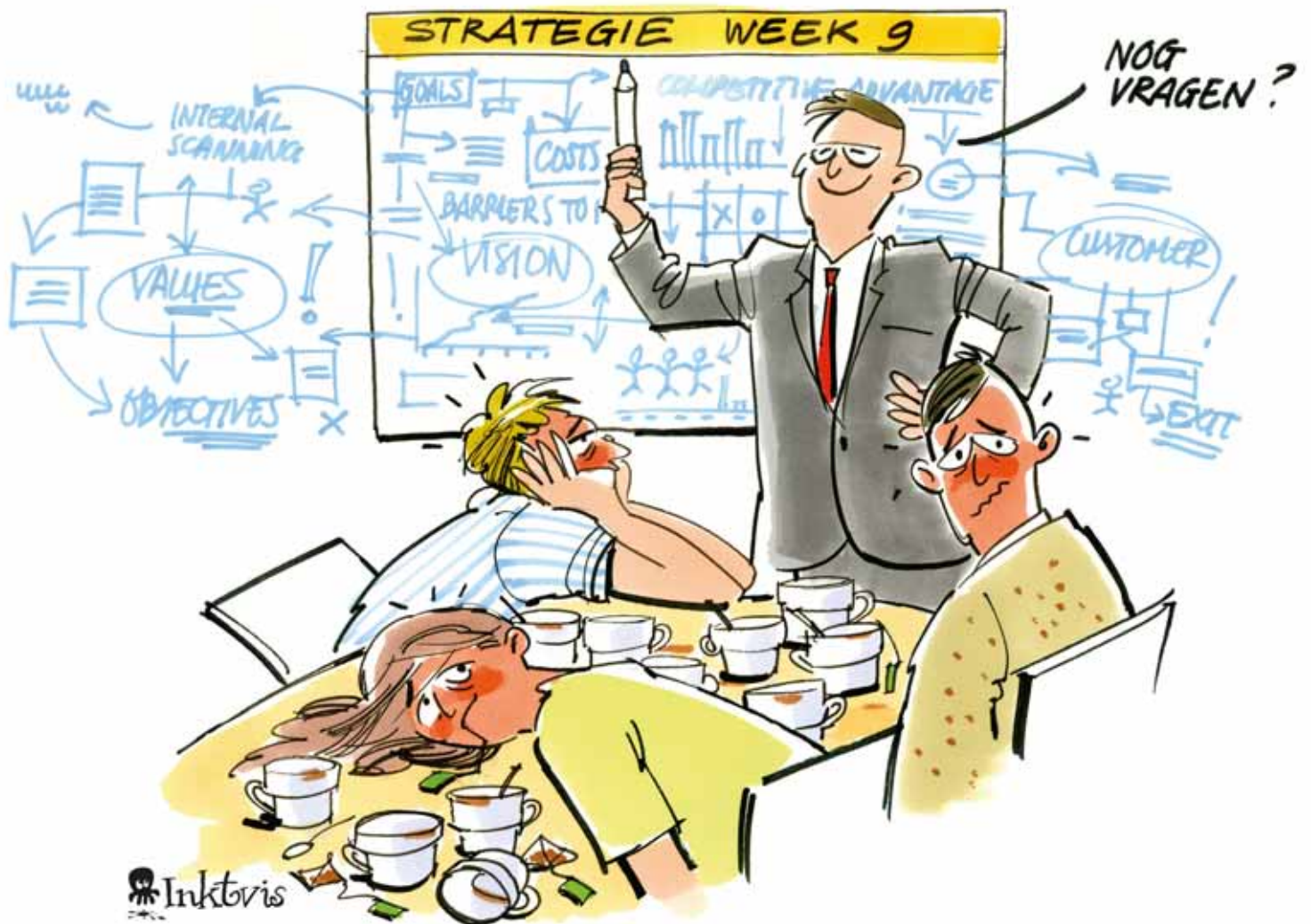
succesvolle organisaties in een of andere vorm terug te vinden. Ze kennen de buitengewone waarde van discipline. De meest wendbare (*agile*) organisaties hebben een hoge mate van discipline: ze hebben datgene gestandaardiseerd waarvan ze al weten dat ze dat al heel goed doen.

Kaikaku betekent letterlijk 'radicale verandering'. De 'Kaikaku experience' slaat op het bezoeken van organisaties die voor de leider inspirerende voorbeelden zijn met betrekking tot bijvoorbeeld strategie-executie. Het is zeker geen 'industriële toerisme', maar juist een kans voor leiders die Lean denken willen gaan invoeren en om te ervaren hoe hun toekomst eruit kan zien. De toekomst vormgeven begint in zekere zin al bij wat Japanse kinderen al op jonge leeftijd *Hansei* noemen. Het is een vorm van zelfreflectie om te begrijpen wat er mis is gegaan in een bepaalde situatie om ervan te leren. Deze gewoonte van *Hansei* is misschien wel een van de grootste verschillen tussen de Japanse en westerse manier van denken.

Goede reis!

Een Lean transformatie wordt vaak beschreven als een reis, een leerervaring met vele uitdagingen. Het is ook een reis zonder einde, want de performance kan altijd verbeterd worden, dus er is altijd een nieuwe bestemming. Tijdens de reis moet je als Lean leider kunnen 'loslaten' wat je hebt gedaan omdat continue verbeteringen en verdere ontwikkelingen een nieuw perspectief vereisen. Je moet je rol dan ook zien als 'jezelf overbodig maken'. Want als je nog nodig bent, ben je in essentie niet geslaagd; hoe minder je nodig bent des te succesvoller ben je geweest.

Samenvatting: Paul D. Barneveld



Jacques Pijl
is directeur van
adviesbureau
Turner,
thoughtleader
en veelgevraagd
spreker.



80% HOW-TO

Niet de briljante strategie, maar de executie ervan is wat bedrijven maakt of breekt. Er geldt dan ook maar één wet in de huidige disruptieve tijd: **Strategie = Executie**. Met excellente strategie-executie boek jij succes waar de meeste organisaties falen. Hoe? Lees het in *Strategie = Executie*.

vakmedianet



MI Management
IMPACT

BESTEL ZONDER VERZENDKOSTEN OP
www.vakmedianetshop.nl/SE

EVENT

Verdraaide Organisaties

7 JUNI 2017
THEATER MAITLAND DRIEBERGEN



BEOORDEELD
MET EEN
8,4

Terug naar de bedoeling

Kom met
collega's en
profiteer van
**EXTRA
KORTING**

Managers en medewerkers ervaren dat huidige organisatirollen en -modellen niet meer werken. Ze willen terug naar kernwaarden als dialoog, eigen verantwoordelijkheid en de klant centraal. Maar hoe doe je dat nu? Hoe verdraai je jouw organisatie? Hoe zet je de pijl weer de goede kant op? Daarover gaat het tijdens het Event Verdraaide Organisaties op 7 juni 2017.

Laat je inspireren en draai samen met je collega's de pijl in jullie organisatie om!

www.eventverdraaideorganisaties.nl