

UNBOSS

LARS KOLIND JACOB BØTTER



	VOORWOORD	8
HOOFDSTUK 1:	DE TIJD IS DAAR EERST EEN DOELSTELLING, DAN DE WINST	16
HOOFDSTUK 2:	JE MOET BEGINNEN MET AFLEREN STEL MEER VRAGEN, PRAAT MINDER	30
HOOFDSTUK 3:	PORTRET VAN EEN UNBOSSER MEER EEN TEAMSPELER DAN EEN DIRIGENT	44
HOOFDSTUK 4:	UNBOSSEN DE ORGANISATIE ZET DE DEUR OPEN EN WORD ONBEGRENSD	62
HOOFDSTUK 5:	UNBOSS DE DOELSTELLING MAAK HET VERSCHIL	84
HOOFDSTUK 6:	UNBOSS DE STRUCTUUR WEG MET BARRIÈRES, CULTIVEER GOEDE IDEEËN	96
HOOFDSTUK 7:	UNBOSS DE ONDERNEMING WEES ALS EEN GOLF	114
HOOFDSTUK 8:	UNBOSS HET MIDDENMANAGEMENT HAAL ZE UIT HUN GEDATEERDE VACUÛM	124
HOOFDSTUK 9:	UNBOSS JE STAF MAAK PARTNERS VAN WERKNEMERS	136
HOOFDSTUK 10:	UNBOSS HET WERK MAAK VAN GELD EEN BIJPRODUCT	148
HOOFDSTUK 11:	UNBOSS HET KANTOOR MOEDIG TEAMWERK EN INNOVATIE AAN	168
HOOFDSTUK 12:	UNBOSS DE COMMUNICATIE IEDEREEN MOET EEN DIALOOG KUNNEN AANGAAN	178
HOOFDSTUK 13:	UNBOSS DE MARKETING MAAK HET INHOUDELIJKER	194

HOOFDSTUK 14:	UNBOSS DE VERKOOP	212
	OPRECHTE LOYALITEIT IN PLAATS VAN MANIPULATIE	
HOOFDSTUK 15:	UNBOSS DE INKOOP	226
	LEVERANCIERS ZIJN OOK PARTNERS	
HOOFDSTUK 16:	UNBOSS ONDERZOEK EN ONTWIKKELING	234
	ONTHUL JE GEHEIMEN	
HOOFDSTUK 17:	UNBOSS DE PRODUCTIE	246
	MAAK GEBRUIK VAN HET VOLLEDIGE POTENTIEEL VAN JE PERSONEEL	
HOOFDSTUK 18:	UNBOSS JE KLANTENSERVICE	256
	VERSTERK JE BELANGRIJKSTE BEDRIJFSMIDDEL	
HOOFDSTUK 19:	UNBOSS HUMAN RESOURCES EN DE SALARISADMINISTRATIE	268
	WEG MET SILOS EN GRENZEN	
HOOFDSTUK 20:	UNBOSS RISICO'S	286
	LAAT IEDEREEN OVER KWESTIES MEEDEBATTEREN	
HOOFDSTUK 21:	UNBOSS HET KENNISMANAGEMENT	292
	VERBIND MENSEN MET MENSEN	
HOOFDSTUK 22:	UNBOSS HET SPONSOREN VAN GOEDE DOELEN	304
	MEER DAN PURE LIEFDADIGHEID	
HOOFDSTUK 23:	UNBOSS VRIJWILLIGE VERENIGINGEN	310
	VRAAG EERST 'WAAROM?'	
	POSTSCRIPT	318
	OVER DE AUTEURS	322
	LIJST VAN PERSONEN DIE HEBBEN BIJGEDRAGEN AAN DIT BOEK	323
	LITERATUUR	324
	REGISTER	326

WOORD VOORAF

Zesentwintig was ik, toen ik voor Philips Healthcare naar India werd gestuurd om daar onze winstgevendheid te verbeteren. Drie jaar eerder had ik mijn opleiding afgerond aan twee wereldwijd gerenommeerde business schools. Gewapend met concepten en frameworks, die al decennialang hun waarde hadden bewezen, stapte ik in New Delhi uit het vliegtuig. Zes maanden later klopte ik bij mijn toenmalige baas op zijn kantoor aan om uit te leggen dat ik de huidige manier van werken niet aan mezelf kon verkopen. In tegenstelling tot op zijn minst een verwachte reprimande herkende mijn manager zich in mijn gedachtegang. Mijn volgende assignment werd het ontwikkelen van een sustainabilitystrategie voor Philips Healthcare, gebruikmakend van het 'shared value'-concept van Porter en Kramer. Ik zie nu dat mijn manager een typische *unboss* was, zoals beschreven door Lars Kolind en Jacob Bøtter.

Het nog steeds diepgewortelde geloof dat het creëren van 'shareholder value' de heilige graal moet zijn voor iedere manager, staat lijnrecht tegenover mijn ervaring dat winst een middel zou moeten zijn, nooit een doel. De overtuiging dat mensen voornamelijk voor monetaire incentives werken, gaat voorbij aan de passie en overtuiging waarmee verreweg de meeste, zelfs de grootste multinationals, ooit zijn begonnen. Stel je eens voor dat alle individuen in jouw organisatie samenwerken aan het bereiken van een bepaald doel. De gezondheidszorg verbeteren, het energieprobleem oplossen, een betere service voor de klant. Zouden de gedragingen en resultaten niet heel anders zijn dan wanneer we doelstellingen kortzichtig definiëren in winst, ervan uitgaande dat niemand kan opboksen tegen de onzichtbare hand van Adam Smith? Ik heb geprobeerd om resultaten te bereiken door middel van bonussen, druk en kortetermijndoelstellingen. En hoewel dit soms effectief of zelfs noodzakelijk was op de korte termijn, heb ik geleerd dat echt succes zich hierin niet laat vangen. Passie en commitment zijn fundamentele waarden in iedere organisatie die op de lange termijn succesvol wil zijn. En geen van die beide kun je kopen.

In *Unboss* doen Lars Kolind en Jacob Bøtter een enthousiaste oproep voor verandering. Zij schrijven niet alleen vanuit hun eigen ervaring, maar ook vanuit die van 200 andere coauteurs. Beginnend bij oude managementframeworks als de *The Scientific Principles of Management* van Frederick Taylor maken de auteurs de *case* voor een nieuwe manier van werken. Een manier van werken waarbij winst het middel is om een groter doel te bereiken, hiërarchische structuren worden afgebroken en de baas niet meer de baas is. *Unboss* is geen handleiding die je in drie stappen, zeven habits of vijf laws belooft de wereld te verbeteren, volgende week. Het is een boek dat de lezer uitdaagt om zelf na te denken, verantwoordelijkheid te nemen en onder ogen te zien dat het succes van morgen heel anders is dan dat van gisteren.

WOORD VOORAF

In mijn huidige organisatie hebben we de doelstelling om over vijf jaar, 40 miljoen meer Mexicanen van betere gezondheidszorg te kunnen voorzien. Net als toen de oprichters van Philips 100 jaar geleden begonnen met het verspreiden van licht door middel van gloeilampen, gaat deze visie voorop. De winst die we daarbij maken investeren we in research & development voor nog betere producten, betere arbeidsvoorwaarden en natuurlijk, de uitkering voor de aandeelhouders. Of ik compleet *ge-unbosst* ben valt te betwijfelen. Ik heb een stapel scorecards om te kunnen controleren wat er precies gebeurt, onze bonus en salarisschalen zijn ieder jaar weer een gewillig punt van discussie en Frederick Taylor zou trots zijn op mijn hiërarchische organigram. *Unboss* heeft ook mij weer aan het denken gezet en ik hoop dat dat voor iedere leider geldt, jong of oud, in grote of kleine bedrijven.

Mark Stoffels
General Manager, Philips Healthcare Mexico

VOOR- WOORD

Heb je er ooit bij stilgestaan dat de manier waarop je hebt geleerd je bedrijf, afdeling of team te managen mogelijk achterhaald is? Of heb je weleens bedacht dat jouw denkka- der een probleem zou kunnen zijn en onnodige kosten zou kunnen veroorzaken? Waarschijnlijk niet. En dat is ook niet verbazingwekkend, als je nagaat dat het algemeen gedeelde ideaalbeeld van leiderschap op alle niveaus zo diep is doorge- drongen in onze samenleving, dat de geldigheid ervan maar zelden ter discussie wordt gesteld.

Dit is precies het soort vragen dat het boek *Unboss* stelt. Is jouw manier van denken geëigend voor een manager? Zijn de doelen die je nastreeft en de wijze waarop jij en je staf die proberen te realiseren, gebaseerd op verstan- dige overwegingen? Wij denken van niet. De wereld is fundamenteel anders dan twintig, vijftig of honderd jaar geleden, toen de managementconcepten waaraan jij nu vasthoudt voor het eerst werden bedacht. Deze concepten en instrumenten zijn niet alleen achterhaald – ze vormen een last voor mensen, ondernemingen en de samenleving.

Het is tijd voor een nieuw uitgangspunt en unbossen is waar de wereld naar snakt. Het boek *Unboss* is niet de zoveelste oneindige lijst met tips hoe je een betere manager kunt worden. Unbossen is veel meer dan dat.

In de komende decennia zal het begrip ‘werk’ een fundamentele trans- formatie ondergaan. Wereldwijd wordt het arbeidsbestand veel diverser. Dat weerspiegelt de demografische trend van een oudere en etnisch meer gemengde bevolking en meer vrouwen die gaan werken. De aarde wordt vooral een planeet voor de middenklasse. Die is onderling verbonden met digitale sociale media en die media zullen iedere bedrijfstak op zijn kop zetten. We zullen in staat zijn om voorheen onneembare barrières te slechten – functio- nele barrières, hiërarchische restricties, ondernemingsgrenzen, grenzen van vakgebieden, nationale grenzen en grenzen van werelddelen. Jonge mensen zullen in hun eerste baan een totaal andere opvatting van werk, managers en ondernemingen koesteren dan jij had aan het begin van je carrière. Het zal je niet lukken ze dingen te laten doen die ze niet begrijpen of zinloos vinden. Hiërarchieën en obstakels voor communicatie gaan eraan.

Bij elkaar genomen vormen deze veranderingen een aardverschuiving. Dat dwingt ons om onze hele manier van werken van nu opnieuw te bekij- ken. Unbossen doet precies dat. Het kijkt kritisch naar de manier waarop we mensen samenbrengen, hoe we met elkaar communiceren, hoe we de markt

bewerken, mensen aannemen, motiveren, belonen, opleiden, hoe we producten en diensten kopen en verkopen en hoe we organiseren. Het stelt het nut van hiërarchieën, titels, taakomschrijvingen, hoofdkwartieren, *branding* en marketingcampagnes, vakbonden, werknemersorganisaties en verkoopstrategieën ter discussie. *Unboss* stelt alles dat private ondernemingen en publieke instellingen momenteel normaal vinden ter discussie.

Uitgaande van deze manier van denken en met de wetenschap dat miljoenen mensen wereldwijd vervreemd zijn van hun baan, roept het boek *Unboss* op onze manier van werken radicaal te veranderen. Het hele begrip ‘werk’ moet op de schop, zodat we allemaal plezier krijgen in wat we doen en productiever worden. De managers van vandaag en morgen moeten de noodzaak van verandering onderkennen en leren hoe ze die kunnen realiseren. Dit zou boven aan de prioriteitenlijst in iedere managersagenda moeten staan. Als ze eenmaal weten hoe het moet, zullen we meer inspirerende leiders zien met een schittering in hun ogen, leiders die betrokkenheid en enthousiasme uitstralen.

WE KUNNEN HET SYSTEEM VERANDEREN

Ons verbaast het niet dat zoveel mensen genoeg hebben van hun baas. Vaak vinden mensen hun baan best leuk, maar zijn ze sceptisch ten opzichte van hun baas en de onderneming. Ze zien de logica van een ‘baas’ gewoon niet, iemand die tweemaal zoveel verdient om een rol te spelen waarop ze niet zitten te wachten.

De meerderheid haalt zijn schouders op en gaat over tot de orde van de dag. Zo is nu eenmaal het systeem. Dat verander je niet. Je moet je domweg aanpassen. Nou, wij geloven dat het tegenovergestelde waar is. We kunnen het systeem veranderen. Je kunt het in je eentje doen, waar je ook bent. En als voldoende medestanders elkaar vinden, kunnen we het grote plaatje aanpassen. Daarom zijn we met *Unboss* begonnen. Het is natuurlijk de titel van een boek, maar het zal snel de naam zijn van een beweging voor beter management, betere organisaties en, uiteindelijk, een betere wereld.

Het concept kent drie lijnen:

Unboss, het overkoepelende begrip van de nieuwe beweging.

Een ‘unboss’, die het tegenovergestelde is van baas. De unboss treedt op als leider, maar op een totaal andere manier dan de managers van nu die we allemaal kennen.

En dan het unbossen als transformatieproces van de vorm van een conventionele organisatie naar een vorm die beter geschikt is voor de doelstelling van de organisatie, bovendien duurzamer is en leuker om deel van uit te maken.

We weten tegen wie we moeten opboksen. Tegen miljoenen bazen die hun brood verdienen door precies dat te doen waar wij tegen zijn. Tegen duizenden vakbonden en werkgeversorganisaties die hun bestaansrecht alleen ontleen aan het in stand houden van een ouderwetse polarisatie tussen werknemers en bazen. En tegen honderden businessopleidingen waarop studenten theorieën en vaardigheden leren waarvan wij denken dat ze tot het verleden behoren, die volledig irrelevant zijn voor de studenten die de managers van de toekomst zullen vormen.

We moedigen je aan om je afdeling, je onderneming, je vereniging en je land te unbossen.

We moedigen je aan om je afdeling, je onderneming, je vereniging en je land te unbossen.

De strijd tegen zo'n sterk gevestigd systeem zal lang en hard zijn en het zal lijken of we onszelf een onmogelijke opdracht hebben opgelegd. Maar wij putten onze inspiratie uit anderen die onmogelijk lijkende opdrachten hebben nagejaagd, opdrachten die zowel uitvoerbaar als haalbaar bleken toen het er echt op aankwam.

In 2000 was de belangrijkste informatiebron in de wereld de *Encyclopaedia Britannica*, een standaardwerk in 28 delen, gepubliceerd door de Encyclopaedia Britannica Inc. De *Encyclopaedia Britannica* omvatte toen de verzamelde kennis van de wereld. Om de paar decennia werd die bijgewerkt door een

Encyclopaedia Britannica wordt niet meer gedrukt.
<http://on.cnn.com/x3tZXw>

— CNN Breaking News (@cnnbrk), 13 maart 2012
<http://j.mp/enbri>

grote groep universiteitsprofessors en andere experts. Ze was alleen beschikbaar – vooral in de westerse wereld – voor degenen die haar konden betalen. Kostbare kennis voor een kleine groep.

Een beter alternatief, iets soortgelijks maar dan gratis beschikbaar voor miljarden mensen in alle talen van de wereld, leek in 2000 ondenkbaar. En toen verscheen in 2001 ineens Wikipedia op het toneel. Sindsdien heeft deze kleine organisatie, met minder dan dertig werknemers, iets gecreëerd wat niemand een jaar daarvoor nog had kunnen dromen. Iets dat in 2000 compleet ondenkbaar was.

Wikipedia is niet het resultaat van grote investeringen of besluiten van parlementen of de algemene vergadering van de VN. Het komt voort uit een beweging waar miljoenen vrijwilligers, voor een gemeenschappelijk doel, hun tijd en inzichten aan bijdragen.

Wij hopen dat unbossen de middelen zal aantrekken om nog zo'n beweging te worden. Door samen te werken kunnen we ondernemingen, instituten, vrijwilligersverenigingen, politieke systemen en zelfs landen unbossen. We denken dan vanzelfsprekend niet aan een proces dat door een centrale organisatie wordt gecoördineerd. De wereld is te groot en te gecompliceerd om het één organisatie toe te staan alles mogelijk te maken waar unbossen voor staat. Maar we hopen wel miljoenen mensen te inspireren – werkgevers, werknemers en anderen – om hun eigen organisaties te unbossen, voor henzelf en voor de samenleving als geheel.

'Ik ben op dit moment bezig met een virtuele jamsessie rond unbossen. Slechts 39 deelnemers, maar al 188 keer aangeklikt na nog maar 16 uur. Nog 32 uur te gaan!'

— Jacob Boetter (@boetter), 28 maart 2011
<http://j.mp/unbossjam>

DIT BOEK IS EEN 'UNBOSST' PROJECT

Dit boek kent honderden auteurs, niet slechts twee.

Het ontstaansproces van dit boek is een voorbeeld van een unbossed project. Jarenlang hebben we tegen frustrerende bazen en overheersende organisaties gevochten, een ervaring die heeft geïnspireerd en gemotiveerd om tot daden over te gaan. We verzamelden materiaal en inspiratie van anderen,

we experimenteerden met nieuwe manieren om werk te organiseren en we betrokken er mensen bij om in actie te komen.

In het voorjaar van 2011 – het honderdjarig bestaan van Frederick W. Taylors grondleggende boek *The Principles of Scientific Management* – nodigden we 46 mensen uit voor een 48-urige virtuele jamsessie op 28 en 29 maart. Bij die gelegenheid presenteerden we het concept van unbossen. De presentatie leidde tot 381 verschillende suggesties.

Van 15 tot 19 april namen we alle feedback (en acht collega's) mee naar Boedapest voor een intensieve, een week durende schrijfworkshop. Met zijn tieners werkten we de klok rond aan de eerste versie van het boek. Die versie hebben we aan honderd collega's over de hele wereld voorgelegd tijdens een week durende virtuele jamsessie in juni 2011. Meer dan duizend bijdragen later hebben we het resultaat voorgelegd aan nog meer mensen in alle uithoeken van de wereld, om reacties los te maken en ervoor te zorgen dat unbossen voor mensen waar dan ook relevant werd. Tijdens dit proces ontvingen we hulp van onschatbare waarde van Sune Aagaard, die ons bijstond bij het redactiewerk en het verzamelen van alle inbreng.

Het resultaat is een boek dat honderden auteurs kent, niet slechts twee. Voor de komende jaren hopen we dat het idee van *Unboss* door enkele miljoenen mensen, pleitbezorgers en partners wordt omhelsd. Daarom hebben we besloten dat de royalty's van dit boek niet naar ons gaan, maar worden gedoneerd aan het grootste ontwikkelingsprogramma voor jonge leiders ter wereld, de padvindsbeweging. De World Organization of the Scout Movement is de grootste vrijwilligersorganisatie van jongeren ter wereld. Er zijn meer dan 38 miljoen leden in 163 landen, inclusief meer dan drie miljoen vrijwillige volwassen leiders. Het doel van de padvindsbeweging is het bieden van een mogelijkheid voor de volgende generatie leiders – leraren, dokters, politieofficiërs, politici, managers en anderen die de wereld van morgen zullen scheppen – om aan hun eigen ontwikkeling te werken. We kunnen ons geen beter doel voorstellen om te steunen, aangezien we willen helpen de wereld een beetje beter te maken.

Als je meer wilt weten, bezoek dan alsjeblieft www.scout.org en www.worldscout-foundation.org.

We geven in alle bescheidenheid toe dat jij waarschijnlijk een stuk slimmer bent dan wij. Dus is onze hoop met dit boek niet noodzakelijkerwijs jou

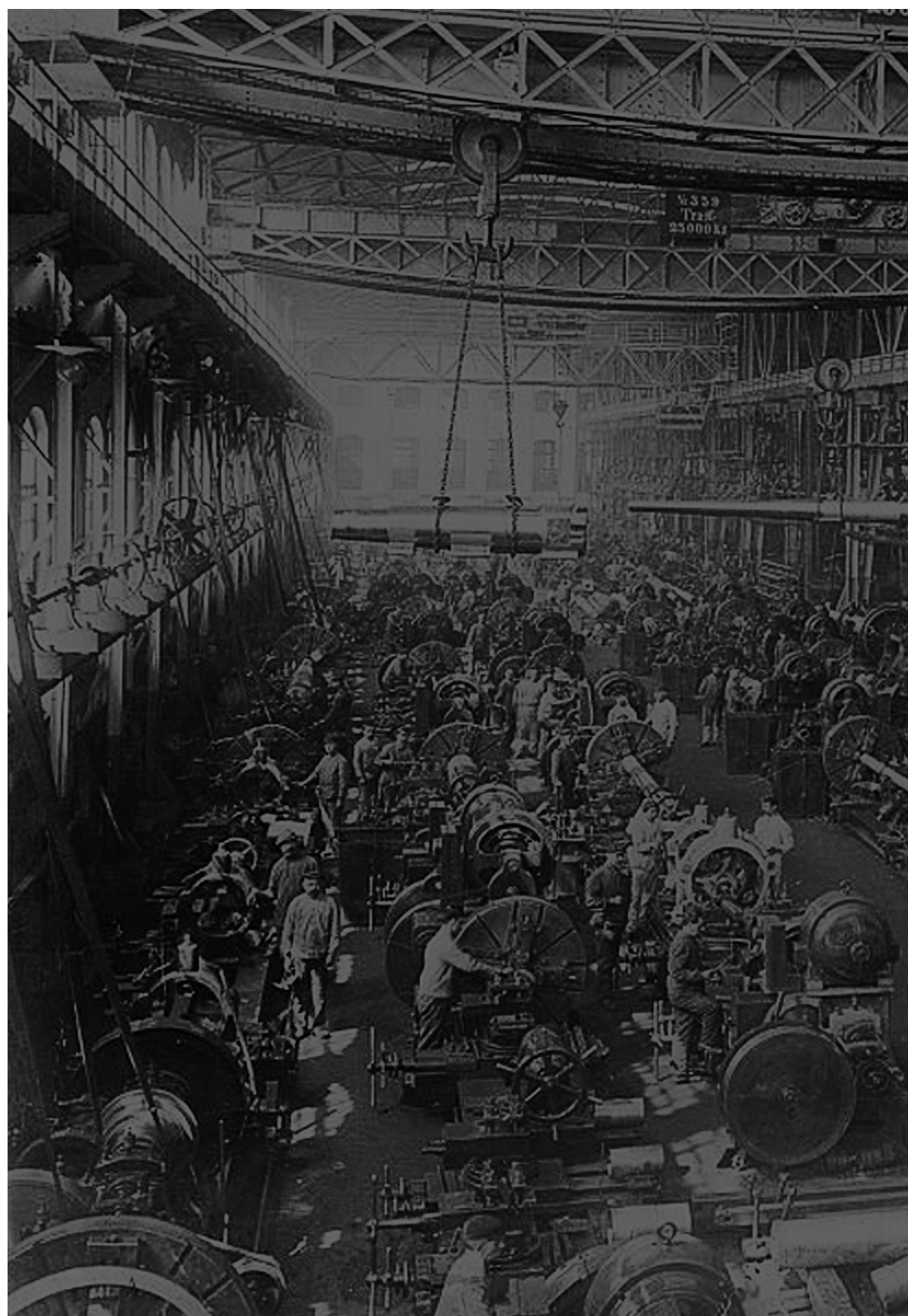
VOORWOORD

slimmer te maken. Maar we hopen wel dat het je denkkader zal verruimen en dat de nieuwe ideeën jou in staat zullen stellen om je organisatie, je baan en je werkplek op een nieuwe en verruimde manier te zien. We hopen verder dat het je zal inspireren om veranderingen op gang te brengen en bij te dragen aan het stap voor stap unbossen van de wereld. Een eerste stap zou kunnen zijn om na te denken over de vragen die we aan het eind van ieder hoofdstuk stellen, onder het kopje ‘De moeite van het overdenken waard’.

In de marge zie je een aantal grijze tekstballonnen. Dat zijn tweets die ons onderweg hebben geïnspireerd. Onder iedere tweet tref je een link aan (ze beginnen allemaal met j.mp) die je in kunt typen op je mobieltje of computer om de tweet te delen.

Is er een reden te bedenken om geen lid te worden van de wereldwijde unboss-gemeenschap op unboss.com?

Jacob Bøtter en Lars Kolind
Kopenhagen, mei 2012





HOOFDSTUK 1

DE TIJD IS DAAR

EERST EEN DOELSTELLING,
DAN DE WINST

'Niemand zag het aankomen. Niemand weet wat er nu komt.' De laatste woorden van de moderne tijd, de spijker op z'n kop.

– Ben Hammersley (@benhammersley), 30 oktober 2011
<http://j.mp/hammersley>

We leven in een tijdperk en een wereld waarin de oude industriële denkpatronen iedere dag meer achterhaald worden. Toch zijn alle methoden, tradities, gebruiken en regels waarmee ondernemingen en organisaties worden gerund daarop gebaseerd. Deze denkpatronen zijn misschien zeer succesvol geweest in de afgelopen eeuw, maar tegenwoordig hebben conventionele ondernemingen die ermee werken het moeilijk. Gevestigde ondernemingen in de westerse wereld zien hun groeicurve langzaam afvlakken. Het plezier in het werk neemt ook af. Mensen zien echt uit naar een nieuw doel, iets wat meer overtuigt dan alleen maar doen wat je doet.

Te veel ondernemingen focussen te eenzijdig op *return on investment*.

Wij geloven dat juist deze mensen heel veel plezier in hun werk krijgen en er de zin van gaan inzien als ze onderdeel uitmaken van de unbossede ondernemingen van de toekomst; organisaties met een doelstelling, ondernemingen die op sociale bewegingen lijken. Ze zullen ontdekken hoe het is als iedere collega een partner is en niet zomaar een medewerknemer. Ze zullen binnen de organisatie veel verschillende rollen op zich nemen, variërend van eenvoudige bijdragen, deelname aan gemeenschappelijke ontwikkelingsprocessen tot aan stevig fulltime doorpoten gedurende een periode van jaren. De ondernemingen van de toekomst zullen veel meer waarde creëren dan de conventionele businesses van vandaag. En ze zullen het de staf in nog grotere mate mogelijk maken forse inkomens te generen en hun banen op maat te maken van hun persoonlijke behoeften. Unbossede organisaties bieden werknemers nieuwe kansen voor persoonlijke ontwikkeling en zullen de werknemers toestaan initiatief te nemen, inclusief het aanboren van nieuwe businesskansen en het delen in de gerealiseerde waarde daarvan. De financiële winst zal voor alle betrokkenen groter worden, niet alleen voor de aandeelhouders.

Op dit moment worden mensen vaak gemotiveerd door een sterk verlangen naar inkomsten. Helaas heeft dit geresulteerd in een cynische vorm van kapitalisme, met een beperkt begrip van alles wat niet met geld of macht heeft te maken. We zien te veel ondernemingen met een beperkte tunnelvisie, slechts gericht op *return on investment*, waardoor zowel individuen als ondernemingen onder enorme druk staan. Onze planeet en haar delfstoffen worden daarbij niet gespaard. Dit type onderneming zal de grote verliezers van de toekomst voortbrengen. Ze zullen worden voorbijgestreefd door unbossede of onbegrensde organisaties, die profiteren van hun vermogen stakeholders bij elkaar te brengen, te verenigen met een gemeenschappelijke doelstelling. Ze zullen op een verfrissende manier vrij zijn van de bureaucratie waaraan we gewend zijn geraakt in ondernemingen die worden geleid door de traditionele industriële denkpatronen.

HOGERE ETHIEK HOORT BIJ EEN TIJD VAN SOCIALE MEDIA

Studenten van businessopleidingen kregen lange tijd te horen dat de onderneming met de laagste kostprijs per product een concurrentievoordeel bezat en uiteindelijk zou winnen. Dit was de logica achter decennialang steeds maar groter wordende productie-eenheden, divisies en ondernemingen, steeds verdergaande automatisering en outsourcing. Wij zijn ervan overtuigd dat dit type onderneming te maken krijgt met stevige concurrentie van bedrijven waarvan ze het bestaan niet eens kent. Bedrijven die niet alleen dezelfde producten tegen lagere prijzen aanbieden, maar die complete bedrijfstakken zullen omwoelen. Die nieuwe concurrentie wordt gedreven door een gemeenschappelijk doel dat veel verder gaat dan alleen *return on investment*.

Benjamin Franklin, de Amerikaanse *founding father* (1706-1790) vatte dit principe zeer treffend samen in het motto ‘doe het goede en profiteer ervan’, dat betekent dat organisaties zullen floreren als ze een positief effect hebben op de wereld om hen heen. Ze zullen meer winst maken, ondanks het feit dat ze een doelstelling hebben boven winst sec.

‘Hoe kan dat?’ zou je kunnen vragen. Waarom is het ineens onacceptabel een business alleen voor de winst te runnen? Nou, dat is ook niet zo. Maar er zijn gewoon betere strategieën beschikbaar. Daar is een eenvoudige reden voor: internet en sociale media zorgen ervoor dat verantwoordelijke organisaties beter zichtbaar zijn, en de beloning is ernaar. Omgekeerd wordt onethisch gedrag op een tot voor kort ongekende manier afgestraft. Voor wie werk je

liever, voor een organisatie die energie verspilt en de omgeving vervuult, of voor een organisatie die zich bekommert om het milieu?

Conventionele ondernemingen die vastzitten in een industriële mentaliteit jagen voortdurend afnemende winstmarges na in steeds competitiever markten. Dat leidt soms tot onethisch gedrag. Maar een van de mooie gevolgen van de wereldwijde invloed van digitale sociale media is dat het tegenwoordig heel moeilijk is om een business te runnen die nauwelijks rekening houdt met stakeholders en die er niet in slaagt op een duurzame manier te opereren.

**Ga er nou maar niet van uit dat
conventionele managementmethoden
uitnodigend zijn voor klanten, werknemers,
leveranciers en officiële instanties om mee
te doen, een bijdrage te leveren en te delen.**

Het risico van een onthulling is steeds groter geworden – wat op zich een uitstekende zaak is – maar het betekent wel dat ondernemingen gedwongen zijn hun gedrag uit pure noodzaak aan te passen. Doen ze dat niet, dan gaan ze eraan. Er is domweg zoveel meer te winnen door iets op de juiste manier te doen, voor je klanten en voor de samenleving als geheel, dan je efficiency met vijf tot tien procent te vergroten.

Als de enige bestaansreden van een onderneming is waarde voor aandeelhouders te creëren, hoeft je niet te rekenen op de steun van klanten, leveranciers of overheidsinstanties. Maar als een onderneming zich richt op het realiseren van een positief resultaat voor klanten en gemeenschappen, zal iedereen behulpzaam zijn, wat dikwijls leidt tot meer verkopen en hogere winsten op de langere termijn.

Als je het tweede pad wilt volgen, heb je een totaal ander denkpatroon en dito vaardigheden nodig dan waar je nu mee werkt. Ga er nou maar niet van uit dat conventionele managementmethoden uitnodigend zijn voor klanten, werknemers, leveranciers en officiële instanties om mee te doen, een bijdrage te leveren en te delen. Je kunt mensen niet simpelweg bevelen een positief gevoel te hebben over je organisatie. Maar als je voor een goede zaak staat,

kun je ze erbij betrekken en ze motiveren met zowel financiële als niet-financiële prikkels. In een situatie waarin je niet de baas kunt spelen over mensen, genieten individuen meer vrijheid om te bepalen hoe ze hun taken uitvoeren. Om die speelruimte voor individuele betrokkenheid en creativiteit te creëren, heb je een lossere en flexibeler structuur nodig.

Unbossen is een uitnodiging om de kennisbasis voor het werk waar jouw organisatie bij betrokken is te vergroten, en verder te kijken dan alleen technische vaardigheden. Als een onderneming die gewend was zich te concentreren op het ontwikkelen en verkopen van perfecte auto's zich gaat richten op het voorzien in goedkoop, veilig en milieuvriendelijk persoonsvervoer, moeten ze gebruik kunnen maken van een veel breder aanbod van vaardigheden. Je kunt je niet uitsluitend op technologie verlaten, je moet, bijvoorbeeld, ook de sociale en culturele tradities begrijpen van de markten waarin je actief bent.

Niet al die vaardigheden zijn meteen in huis, maar je kunt ze verwerven door allerlei soorten mensen te inspireren een zaak te ondersteunen, een doel. En sommigen van hen zullen niet, zelfs niet op de meest informele wijze, in dienst zijn van de onderneming.

Als het onze ambitie is om succes te behalen door een positief resultaat neer te zetten in deze nieuwe wereld, hebben we een nieuw type leider nodig. In deze context komt, als persoon, de unbosser in beeld.

De unbosser is meer een dienaar dan een meester. De unbosser is iemand die dingen mogelijk maakt, in plaats van orders te geven. Meer een leider dan een baas. Meer een ontwerper dan een maker.

'We hebben het roer alleen in handen als we bereid zijn het aan anderen over te laten.'

— Simon Sinek (@simon-sinek), 27 maart 2012
<http://j.mp/chargesinek>

HET UNBOSSINGPROCES IS AL BEGONNEN

We zijn hier niet wild aan het speculeren, of een verre toekomst aan het beschrijven. Het is al begonnen, ook al gaat het slechts om een paar ondernemingen in iedere bedrijfstak. Tot nu toe. Nieuwe leiderstypen dienen zich aan. Ze zijn bescheiden, weten hoe beperkt hun eigen kennis is, maar ook hoe beperkt de kennis van hun bedrijf is. Ze zien dat contact met de buitenwereld noodzakelijk is om te kunnen slagen als onderneming. En als we denken aan een succesvolle onderneming, denken we niet aan succes in een beperkte, financiële zin, maar in de zin dat de onderneming een herkenbaar positief effect heeft op de wereld. Of, zoals de econoom Umair Haque het omschrijft: 'De eerste stap bij de grote verandering is een definitie van succes die verder gaat dan "het product". Het is een culturele conditionering. We moeten die stap nog zetten.'

Wij denken dat we op het punt staan die stap nu te nemen. Het zal gebeuren door een nieuw type onderneming, die we de onbegrensde onderneming noemen, in tegenstelling tot de traditionele beperkte corporatie of onderneming.

Een onbegrensde onderneming is op een totaal andere manier georganiseerd dan de traditionele industriële hiërarchie. De mensen die voorheen managers waren, of stafleden, zullen zichzelf niet langer beschouwen als werknemers, maar als collega's of partners. Ze zullen niet alleen werken voor een salaris, maar ook voor een doel. Sommige zullen werknemers zijn, zoals we die nu kennen. Maar vele zullen meedoen omdat ze betrokken zijn bij het werk. Hun band met de onderneming zal mogelijk een stuk minder formeel zijn dan gebruikelijk was in het verleden.

Als we terugkijken op onze eigen ervaringen en de lessen die we hebben geleerd van andere ondernemingen die een doel boven winst stellen, dan twijfelen we er geen moment aan dat mensen die betrokken zijn bij een onbegrensde onderneming meer plezier en vervulling uit hun werk halen.

'Als je een gelukkig mens bent, vergroot je de kans op geluk van iemand dicht bij je met 15%.'
@Hyperakt at
#feastongood

– Mike Karnjanaprakorn
(@mikekarnj), 8 juni
2011
<http://j.mp/mikekarnj>

De denkwijze van een unbosser definieert de onderneming opnieuw als een sociaal netwerk of een gemeenschap met een doel. Met andere woorden: een beweging.

Zo'n onderneming dient een doel dat uitgaat boven winst en product. Ze zorgt voor veilig en milieuvriendelijk transport in plaats van domweg auto's. Voor beter horen in plaats van gehoorapparaten. Voor het bevorderen van leren in plaats van alleen maar spelen. Zo'n onderneming verkoopt geen producten aan klanten, maar creëert waarde samen met de klant. Ze heeft geen werknemers, slechts partners. Ze denkt inclusief, niet exclusief. Ze is onbegrensd in plaats van beperkt. Ze richt zich op leren, niet op vertrouwen op wat je al kent. Ze wordt geleid door leiders, niet door bazen en baseert zich op waarden, en stukken minder op macht.

De organisatie kan publiek zijn of privaat, winstgericht of non-profit, groot of klein, lokaal of wereldwijd opererend, want de kracht berust op samenwerking. Die kent geen andere grenzen dan wat het doel verlangt.

'In de laatste twintig jaar is het percentage mensen dat in China in armoede leeft, afgenomen van 85 tot 15,9%.'

– De QI Kabouters (@qikipedia), 21 augustus 2011
<http://j.mp/chinapoverity>

DE PUBLIEKE SECTOR BEVRIJDEN VAN BUREAUCRATIE

De publieke sector zoals we die in de meeste westerse landen kennen, vormt een speciaal geval. Verandering is hoognodig. De sector wordt verlamd door bureaucratie. Het gevecht richt zich helemaal op het vergroten van efficiency en productiviteit, maar de methoden zijn, zonder veel succes, geleend van private ondernemingen. New Public Management (NPM) heeft haar grens bereikt. De rigide controle van alle aspecten van arbeid zorgt voor demotivatie en berusting van werknemers.

Onze droom is het slopen van deze bureaucratie. We geloven dat het unbossen van de publieke sector een enorme hoeveelheid innovatie en creativiteit zou vrijmaken. De betrokken ambtenaren zouden dan meer begrip krijgen van het doel achter hun baan.

We zien genoeg tekenen dat de tijd voor verandering is gekomen. Dat geldt in het bijzonder voor kleine en middelgrote ondernemingen, de zogenoemde SME's (*small and medium-sized enterprises*). Veel SME's staan onder druk, omdat de bedrijfsgiganten van deze wereld in staat zijn goederen tegen een lagere prijs te produceren. Bovendien delen zij kennis tussen verschillende werelddelen. Gelukkig vormt unbossen voor SME's niet zo'n geweldig risico en zullen ze de voordelen sneller ervaren. Het zijn de grote, traditioneel gerunde ondernemingen die moeite zullen hebben met het accepteren en begrijpen van de nieuwe denkwijze waar unbossen voor staat. Voor deze ondernemingen kan stapsgewijze verandering, divisie na divisie, een verstandiger keuze

zijn, als ze nog tijd hebben om de concurrentiestrijd uit te zingen. Helaas geldt dat niet voor een groot aantal van deze ondernemingen. Ze zullen het proces te laat starten en lopen een groot risico te falen bij de transformatie, vooral als de werknemers niet helemaal overtuigd zijn.

Alle ondernemingen en organisaties, zowel in de geïndustrialiseerde als in opkomende landen, zullen zich de nieuwe denkwijze eigen moeten maken. Wij denken dat de transformatie vooral voor opkomende landen veel kansen biedt. Landen die niet beperkt worden door een honderd jaar oude conventionele traditie, zoals sterk groeiende economieën als Brazilië, Rusland, India en China. Voor ondernemingen in landen waar het oude model overheerst, vooral in Europa en Noord-Amerika, is de noodzaak om zichzelf om te vormen tot kennisintensieve organisaties nog groter. Maar ze zijn traag. Ze moeten eerst de traditionele denkwijze, die in de vorige eeuw zo succesvol was, afleren. Opkomende economieën kunnen die stap overslaan. Ze moeten geen tijd en grondstoffen meer verspillen door achterhaalde managementpraktijken uit Europa en Noord-Amerika over te nemen. De nieuwe economieën zullen nooit winnen als ze de managementprincipes kopiëren die meer dan honderd jaar geleden, onder totaal verschillende omstandigheden, werden uitgevonden. Deze landen moeten vanaf het begin een denkwijze adopteren die hoort bij de 21^e eeuw, zoals de ontwikkelingslanden deden die investeringen in grondgebonden kabels oversloegen en in plaats daarvan kozen voor draadloze communicatie en mobiele telefoonnetwerken.

'Impact per werknemer. Facebook werkt met 600 technici voor 600 miljoen gebruikers. Iedere technicus bedient één miljoen gebruikers.'

— Rishad Tobaccowala (@rishad), 18 mei 2011
<http://j.mp/rishadt>

Onlangs vroegen we ongeveer vijfhonderd werknemers van Deense bedrijven naar het potentieel voor verdere waardecreatie, als hun organisaties naar tevredenheid zouden functioneren. Ongeveer de helft meende dat de productie of waardegeneratie met meer dan 50 procent kon worden verhoogd, terwijl 90 procent voorspelde dat betere organisatie en management zou leiden tot een toename van 15 procent. Als dit van toepassing is op Denemarken, waar werknemers over het algemeen aangeven meer plezier in hun werk te hebben dan in andere landen, dan moet je niet verbaasd zijn als het potentieel elders nog groter is.

DIT IS DE EEUW VAN DE 'UNBOSSER'

De twintigste eeuw was het tijdperk van de baas. Mensen als Alfred P. Sloan, Henry Ford en Nelson Rockefeller creëerden een industriële cultuur, verdienden vermogens en droegen bij aan een ongekende welvaart. De bazen

analyseerden, planden, implementeerden en voerden het management. En ze waren beroemd. Multinationale ondernemingen werden groter dan natie-staten.

Zo is het vandaag de dag nog, althans, aan de oppervlakte. Ondernemingen zijn groter dan ooit, en toch zijn tegelijkertijd de bureaucratie en de business-modellen complexer dan ze ooit waren. We houden nog vast aan de organisatorische principes van het bazentijdperk, waarbij kwalificaties en kennis gescheiden zijn, bewaard worden op verschillende plekken. Zelden wordt kruisbestuiving toegestaan.

Maar onder de oppervlakte is iets aan het borrelen. Denk maar eens aan Skype, dat met vijfhonderd miljoen klanten meer dan tien keer groter is dan de op één na grootste telecommunicatiefirma ter wereld. En dat met tien keer minder personeel. Welbeschouwd heeft Skype bijna honderd keer minder werknemers dan de op één na grootste telecommunicatiefirma ter wereld (als je kijkt naar het aantal klanten). Denk ook eens aan de enorme structurele veranderingen die plaatsvinden bij de winkelverkoop. Amazon.com presteert beter dan de grootste traditionele boekenketens, zoals het Amerikaanse bedrijf Barnes & Noble. Dat is nu niet bepaald het resultaat van ongekend radicaal denken, of van besluiten van overheden of comités. De veranderingen manifesteren zichzelf als subversieve nieuwe businessmodellen die een heel scala aan hiërarchieën in allerlei bedrijfstakken uitdagen. De nieuwe ondernemingen verschillen drastisch van hun voorgangers. Terwijl de bestaande ondernemingen proberen een antwoord te vinden op veranderingen, worden ze rechts ingehaald door nieuwe bedrijven.

Om de essentie te begrijpen van de veranderingen die plaatsvinden, moeten we onze geschiedenisboeken raadplegen. Neem als voorbeeld de auto-industrie van honderd jaar geleden. In die tijd werden auto's gemaakt door ondernemers met individuele vaardigheden. Je bestelde een auto precies zoals je een handgemaakte stoel bestelde, met specifieke eisen voor materialen, ontwerp en eigenschappen. En toen diende zich een Amerikaanse ingenieur aan, Frederick Winslow Taylor. Met gelijkgezinde ingenieurs zorgde hij ervoor dat de productiewijze totaal anders werd. Kleine automobielbouwers en ondernemers in andere bedrijfstakken probeerden de nieuwe ideeën, principes en arbeidsmethoden te weerstaan, maar dat lukte niet. Ze verloren – eigenlijk alles – omdat ze niet in staat waren zich aan te passen. Nu gaan we een soortgelijke periode van transitie in.

'Op zoek naar leesvoer voor het weekend? Komende vrijdag kun je mijn boek lezen. Probeer vandaag *The Collapse of Complex Business Models*.' <http://nq.dk/shirky>

– Jacob Boetter (@boetter), 22 oktober 2010
<http://j.mp/complexbiz>

Het heeft honderd jaar geduurd voordat de industrialisatie een grote doorbraak beleefde. Het internet had 25 jaar nodig om commercieel interessant te worden. Maar Skype had maar tien jaar nodig om een klantenbestand op te bouwen dat gelijkwaardig was aan dat van Vodafone. Belangrijke veranderingen vinden niet plotseling plaats, maar het proces is sneller geworden en we zullen winnaars en verliezers zien. Je riskeert bij de verliezers te gaan behoren als je de risico's die horen bij deze ingrijpende verandering niet onderkent.

Als je het structurele landschap achter deze veranderingen zorgvuldig observeert en je vervolgens op het juiste moment op het ruige terrein begeeft, kom je als winnaar tevoorschijn. En dat in meerdere opzichten. Je wint in de eerste en belangrijkste plaats door het zorgen voor een authentiek besef dat het werk zin heeft. De financiële beloning volgt vanzelf. Zinvol werk is niet onverenigbaar met winst maken. Welbeschouwd is het een voorwaarde voor goede financiële prestaties op de langere termijn.

VIER GROTE, ONOPGEMERKTE VERANDERINGEN

Over het geheel genomen staan de organisaties van vandaag voor een managementbeleid dat heeft gefaald. Ze hebben niet begrepen dat de wereld snel verandert. Dat zou niet zo erg zijn als de businessvoorwaarden stabiel waren, zoals in de jaren voor de oorlog.

Er hebben zich vier grote veranderingen voorgedaan in de wereldwijde businessomgeving, maar de meeste businessleiders hebben zich de cruciale gevolgen niet gerealiseerd.

We zijn door een periode van economische en politieke verandering gegaan, die heeft geleid tot een veel meer geïntegreerde wereldeconomie. Steeds minder activiteiten zijn fysiek gebonden aan een bepaalde geografische locatie.

De complexe businessmodellen zijn failliet. Nieuwe concurrenten komen op uit onvermoede bedrijfstakken. Denk bijvoorbeeld aan het landjepik van Apple op de mobiele telefoonmarkt of Zappos' succes met de onlineschoenenverkoop.

De dagen dat ondernemingen alleen maar actief waren voor aandeelhouders, werknemers deden wat ze verteld werd en je kennis binnenshuis kon houden, zijn voorbij. En die tijd komt niet meer terug.

We hebben een revolutie meegemaakt op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Hierdoor is op het internet een mondiaal

De dagen dat
ondernemingen alleen
maar actief waren
voor aandeelhouders,
werknemers deden
wat ze verteld werd en
je kennis binnenshuis
kon houden, zijn
voorbij. En die tijd
komt niet meer terug.

landschap ontstaan, waar mensen samenwerken ongeacht tijdzone of locatie. De kosten voor het organiseren en leiden van een wereldwijde onderneming zijn aanzienlijk afgenomen.

We hebben ook enorme sociale veranderingen gezien. Mensen houden zich nu veel meer bij hun eigen beroepsmatige identiteit in plaats van loyaal te zijn aan de organisatie die ze heeft ingehuurd. Ze willen betrokken kunnen zijn bij hun werk, niet alleen een maandelijks salaris. Dat betekent dat conventionele ondernemingen steeds meer moeite hebben met het aantrekken en vasthouden van de beste werknemers.

CONVENTIONELE BAZEN MOETEN HUN DENKWIJZE NU AANPASSEN

Ondanks deze belangrijke veranderingen blijft het conventionele *corporate governance* volledig gefocust op het ontwikkelen, produceren en verkopen van producten met de hoogst mogelijke ROI op de korte termijn. De conventionele onderneming wordt beschouwd als een geldmachine en de werknemers zijn dan de tandraden van het productieproces. Toeleveranciers en klanten worden neergezet als tegenhangers die voortdurend onder druk moeten worden gezet om een lagere aankoop prijs of een hogere verkoopprijs te regelen. De focus is gericht op geld, de *bottom-line*, winst, investeringen, risico, middelen en verplichtingen, groei, productiviteit en financiële sleutelgegevens.

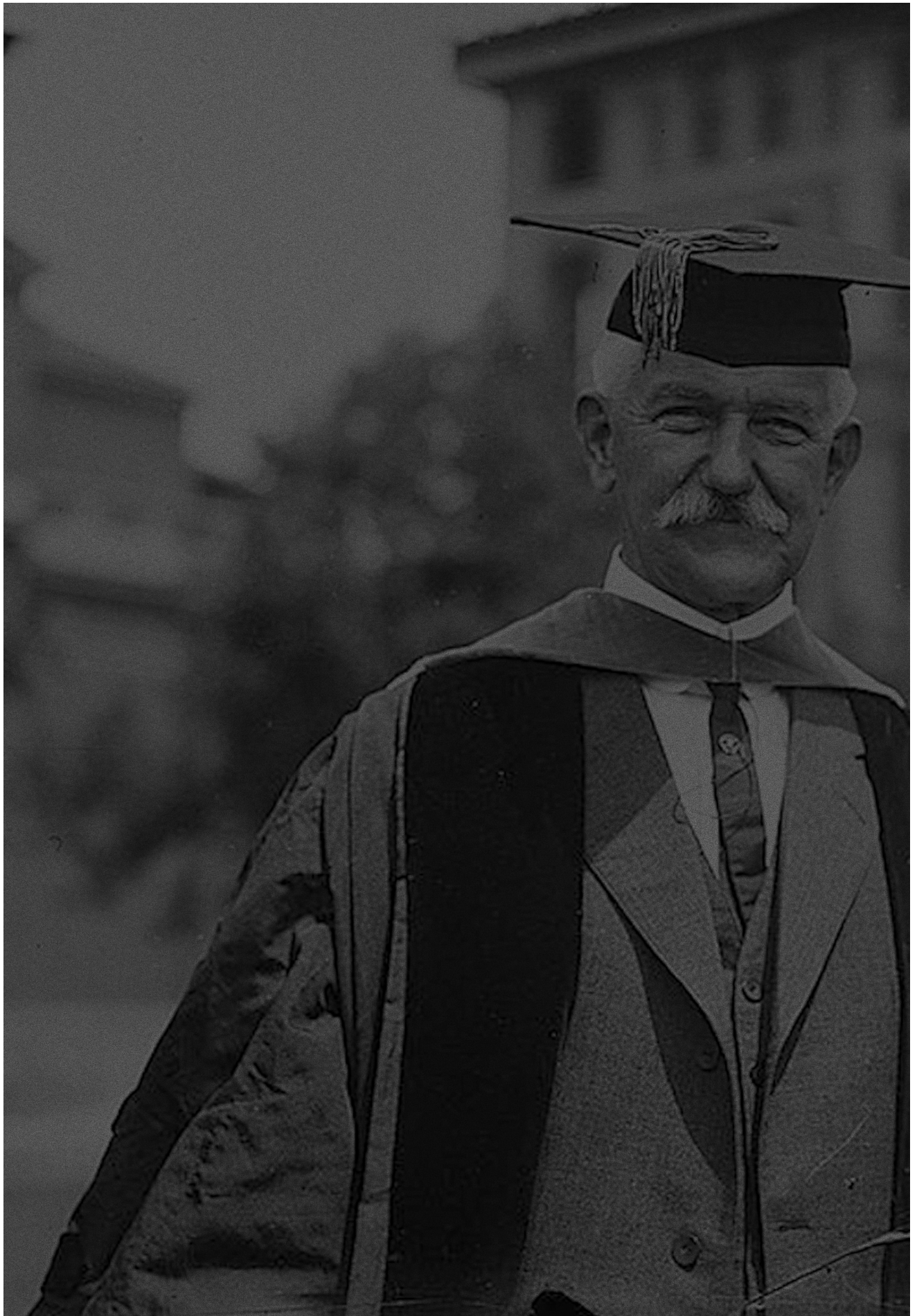
De meeste conventionele bazen zien werknemers als robots, als onderdeel van een functionele hiërarchie die gebruikmaakt van structuren gebaseerd op bevel en controle. Zo moeten stabiliteit en planning worden gegarandeerd, om er zeker van te zijn dat nauw omschreven taken worden uitgevoerd. Macht komt voort uit positie, wat ertoe leidt dat er voortdurend collectief moet worden onderhandeld. Vakbonden bewaken de werktijden en salarissen van het personeel en de federaties van werkgevers streven de beste condities na voor het realiseren van de hoogst mogelijke winst.

Hoe beter je kijkt naar conventioneel management, des te duidelijker wordt het: het moment voor verandering is NU!

DE MOEITE VAN HET OVERDENKEN WAARD

Vraag jezelf af:

- Wat zijn de belangrijkste veranderingen die plaatsvonden sinds Frederick W. Taylor in 1911 zijn baanbrekende boek *The Principles of Scientific Management* publiceerde?
- Hoe hoog is de prijs die we betalen voor het vasthouden aan de conventionele industriële denkpatronen? Gestreste en gefrustreerde werknemers? Nietsontziende exploitatie van de natuur? Klanten die niet de hulp krijgen die ze nodig hebben? Leveranciers die helemaal worden uitgeknepen? Of is het onmogelijk om over zo'n prijs te praten?
- In welke omstandigheden functioneert de conventionele manier van denken vandaag de dag het best? In bepaalde bedrijfstakken? Bepaalde culturen? Voor bepaalde producten?
- En waar functioneert de conventionele manier van denken het minst goed? Waar is de behoefte aan verandering het grootst? In bepaalde bedrijfstakken? Bepaalde culturen? Bij bepaalde producten?
- Wat voor voordelen kun je behalen door bij de eersten te behoren die uitgaan van de nieuwe manier van denken over kennisintensief management voor de 21e eeuw?





HOOFDSTUK 2

JE MOET BEGINNEN MET AFLEREN

STEL MEER VRAGEN,
PRAAT MINDER

OVER DE AUTEURS



Lars Kolind is onlangs gepensioneerd als groepsdirecteur van Grundfos, een onderneming met een omzet van drie miljard euro, en de grootste producent van waterpompen ter wereld. Lars is een digitale ‘immigrant’. Hij plaveide de weg voor het benutten van IT toen hij de eerste echte kennisonderneming en papierloze organisatie Oticon oprichtte, in 1991. Oticon was wereldleider op haar gebied (gehoorapparaten) en de transformatie die Kolind doorvoerde, werd het meest geciteerde voorbeeld van de jaren negentig. In 1998 ging hij verder als ‘serieondernemer’. Hij was betrokken bij het opzetten van meer dan 25 nieuwe ondernemingen en organisaties. Kolind is adjunct-hoogleraar aan de Universiteit van Aarhus, en zijn laatste boek, *The Second Cycle, Winning the War Against Bureaucracy*, was het best verkopende businessboek aller tijden in Denemarken. Het werd gepubliceerd door Wharton School Publishing, University of Pennsylvania, en werd in acht talen uitgebracht. Lars Kolind is een voormalig voorzitter van de World Scout Foundation en lid van het World Scout Committee. Hij zit in de directie van verschillende ondernemingen en organisaties, waaronder Wemind A/S.



Jacob Bøtter is een van de oprichters van Wemind A/S, een Deense denktank en consultancybureau. Wemind adviseert onder meer ondernemingen en organisaties in Denemarken en daarbuiten over het gebruik van sociale media. Jacob is een digitale ‘autochtoon’. Hij behoorde tot de eerste bloggers in Denemarken. Voor zijn 18^e had hij een virtuele ontwerpstudio opgebouwd, waar 250 ontwerpers in vijftig landen aan waren verbonden. In 2005 richtte hij Wemind op om de weg te plaveien voor het gebruik van sociale media in de zakenwereld en de publieke sector. Hij heeft twee premiers geadviseerd en meer dan honderd ondernemingen en publieke instituten. Bøtter is als hoogleraar verbonden aan de IT Universiteit in Kopenhagen. In 2010 introduceerde hij met zijn boek *NQ: Forget your IQ. Think about your NQ* het concept van NQ (netwerkquotiënt). Dit boek werd al snel een bestseller. Jacob Bøtter is een veelgevraagd spreker op evenementen over de hele wereld.