

Paul Valens

ANDERS DENKEN OVER STRATEGIE

TWEEDE BEDRIJF

Versie 1.0

November 2003

1. Strategische feedback
2. Bij-sturen
3. Bij-zaken
4. De Drie Schuimpjesteest
5. Walnoten
6. Een voordeel in de tijd
7. Hypothesen
8. Strategie doe je samen
9. Vier kwaliteiten
10. Hoefden we niet te kennen
11. Sfeermanagement
12. Bevers
13. Michael O'Learies
14. Visie 2004
15. Buzz
16. Brussel
17. Leer
18. Externe Oriëntatie
19. Wat zijn Brahms?
20. Ikke dom
21. Ikke slim
22. Straf
23. HardCare
24. Stuttgart
25. Op kosten van de zaak
26. Aken
27. Nerds
28. Rouwprocessen
29. Remmingstoornissen
30. Ik ga die man toch zeker geen
gelijk geven?!
31. Ontbinden in actoren
32. De vogelrichtlijn
33. Actoranalyses
34. Violisten
35. Actoranalyse en visie
36. Wat je zegt ben je zelf *niet*
37. Star en vastgeroest
38. Kan ik dan veranderen?

Strategische feedback

In de wereld van P&O bestaan feedbackregels. Ik ken ze niet goed en wil ze eigenlijk niet goed kennen. Ze zeggen onder meer, dat feedback duidelijk moet zijn, en dat de gebruiker er iets mee moet kunnen. In een operationele setting heel bruikbaar lijkt me. Maar om Anders te kunnen denken niet vergaand genoeg. De feedbackgever, en de –ontvanger blijven beide binnen te enge grenzen.

Doorbraken krijg je pas als de feedbackgever bijna zegt wat in hem opkomt. Of het nou duidelijk is of niet. En of de ontvanger er nu iets mee kan of niet. Een enkel zorgvuldigheidfilter blijft wel aan. Zo is het bijvoorbeeld niet gewenst om *onnodig* kwetsend te zijn. Dat is zinloos geweld.

Bij-sturen

Strategische feedback is ook niet bedoeld om mee te sturen. Bij-sturen is voldoende. Sturen doet de persoon zelf wel. En dat houdt vaak ook alleen maar in: Bij-sturen.

Bij-zaken

Bij-sturen gaat met behulp van Bij-zaken. Ter Zake blijven, en je beperken tot de Hoofdzaken, zijn een operationele activiteiten. Je geeft daarmee aan alles bij het oude te willen laten. Van de buitenwereld en nieuwe randverschijnselen wil je niets weten. De Tien Geboden van vroeger worden de Tien Geboden van nu. Operationele Strategieontwikkelaars beginnen met het vaststellen van het doel. Terwijl dat het *eindproduct* van een onderzoek zou moeten zijn. Ze *beginnen* met de conclusie. Ze schieten eerst, en tekenen er dan een Roos omheen. Het zijn Engelse Scherpschutters. Die als kind waarschijnlijk laag scoorden op de Drie Schuimpjes Test.

De Drie Schuimpjetest

In de Verenigde Staten bestond vroeger een soort geduldtest voor kleine kinderen. De kleuter bevond zich met de ouder in een kamer. Op tafel lagen drie schuimpjes. De ouder ging dan even weg, en vertelde het kind dat hij één schuimpje mocht nemen als Vader weg was. En dat hij alle schuimpjes mocht hebben, als ze wachtte met snoepen, tot Vader weer terug was. Volgens de onderzoekers, hadden de geduldig vastende kinderen een significant grotere kans om maatschappelijk en menselijk succesvoller te zijn dan snelle eters.

Wat ik precies van de test moet denken weet ik niet, maar ik ben geloof ik van mening dat Anders Denkenden goed kunnen wachten. Ze eisen niet onmiddellijk een conclusie, vragen niet meteen naar het Nut en het 'Hoe Dan Precies'. Ze zijn in staat indrukken langzaam te laten inwerken. Zodat Linker *en* Rechter Hersenhelften hun werk *samen* kunnen doen. Ter plekke. Maar ook terug in de auto, 's nachts en 's morgens onder de Douche.

Walnoten

Ik zocht al een tijdje naar een symbool voor Linker- en Rechter hersenhelften, en vroeg toen aan Trees of zij iets wist. Een Walnoot, zei ze meteen. Sindsdien heb ik Walnoten bij, zoals ik ook Golfballetjes en een pakje Marlboro in mijn koffer heb. Ze herinneren mij aan theoretische concepten En het legt veel beeldender uit.

Aanvankelijk kraakte ik een Walnoot, om te laten zien dat daar iets in zat, dat leek op twee hersenhelften. Maar al snel kwam ik er achter dat *dat* niet nodig was. Ook als je de noot dichtlaat, weet iedereen meteen wat je bedoelt. Ik heb nu veel minder Walnoten bij me. Efficiency is een belangrijke factor bij strategie. Het spaart Tijd en Milieu.

Een voordeel in de tijd

Een goede strategie biedt een voordeel in de tijd. Als je weet dat het wel eens kan gaan regenen of sneeuwen, is het een goede strategie om een dak op je huis te bouwen. Als de bui dan komt hoef je niet eerst nog eens een dak te maken dak. Wat bovendien in de regen een vervelend werkje is. Zo is het wijs om Frans te leren als het erop gaat lijken dat er steeds meer Nederlandse ondernemingen in Franse handen komen. Laurus, GTI, Atos-Origin, KPMG-consulting, en KLM: het wordt al een heel

rijtje. Ook kan het verstandig zijn, te leren je iets minder direct uit te drukken. Fransen houden daar niet zo van (van dat directe). En iets hiërarchischer te gaan werken. Fransen weten namelijk niet beter. Strategie is niet voorspellen, maar wel rekening houden *met*. Met mogelijkheden. Dingen die zouden *kunnen* gebeuren. Hypothesen.

Hypothesen

Een van de drama's in strategie is dat ongeveer 20% van de mensen niet in hypothesen *kan* denken. 50% Vindt het woord 'hypothese' alleen al genoeg om iemand in een hokje 'fout' te plaatsen. Maar 20% kan ook de idee erachter niet aan. *Of* het is zo, *òf* niet. Maar niet misschien of wellicht. Dat is gedraai. Mensen die met niet-realistische ideeën of aannames komen, worden *òf* als kletsers *òf* als manipulators gezien. "Stel dat..." of "Laten we eens aannemen dat (het rijtje Franse Nederlandse ondernemingen steeds langer wordt).." zijn zinnen waar je erg mee moet oppassen. Voordat je het weet, heb je van schildpadden mollen gemaakt, die op hun beurt weer heli's van jou maken. Splitting heet dat. Een zodanige dubbele coalitievorming, dat er twee hechte groepen ontstaan, die elkaar slechts nog kunnen bestrijden. Praktische denkers versus luchtfietsers, werkers tegenover BoBo's, Arbeid en Kapitaal, machtigen en onmachtigen.

Strategie doe je samen

Over strategie bestaan de meest verrassende beelden. Een er van is dat strategie een middel is om je zin te krijgen. Een ander dat een goede strategie gelijk staat meteen goed idee. Ik ben erg voor de lijn dat strategie een *groepsproces* is waarin je moet proberen samen nieuwe *afspraken* te maken waardoor je *nog sneller* kan werken. Meer tempo daar gaat het om. En betere afspraken. En om die te vinden moet je de tijd nemen. Soms heel veel tijd. Soms zelfs een stap terug doen, om beter te kunnen springen. In het Frans: "*Reculer pour mieux sauter*".

Vier kwaliteiten

Voor een zinvol groepsproces is het fijn als je over vier typen participanten beschikt:

1. personen met visie,
2. personen die wat kunnen,
3. personen die het leuk weten te houden en

4. personen die wel eens iets verkeerd gedaan hebben.

Bij voorkeur personen met al deze eigenschappen.

Hoefden we niet te kennen

De meest schaarse groep zijn mensen die wel eens wat verkeerd gedaan hebben. Die vindt je haast niet. De meesten wisten het beter, stonden er bij en keken er naar, of hoefden het niet te kennen, omdat ze het nooit hadden gehad. Mensen die op middelbare leeftijd, zich nog gedragen alsof ze op de middelbare school zitten.

Sfeermanagement

Een tweede erg schaarse groep zijn de sfeermanagers. Mensen die er voor waken dat het niet *te* lollig wordt, maar ook niet *te* depri. Die er voor zorgen dat *iedereen* een *eigen* inbreng heeft. En niet allen de luidste of bangste deelnemer (meestal dezelfde). Die oog heeft voor de nadelen van slim, en de voordelen van dom zijn. Die niet alleen met kaarsen en dicht-bij-je-zelf management werkt, maar ook hardcare in huis heeft. Toontje-lager- en tandje-minder-management.

Beyers

Een derde, met de dag zeldzamer wordende, groep zijn mensen die wat kunnen. Die een vak geleerd hebben. Zwitsers. Chinezen. Vaklui. Willem Beyers. Die nog weten hoe een waterpomptang of een jaarrekening werkt, die een beschadigde relatie kunnen herstellen, een stuk kunnen lezen en schrijven en die nog een prettige conversatie kunnen voeren. Kom daar nog maar eens om.

Michael O'Leary

De laatste verzameling lijkt leger dan hij is. Inderdaad zijn er heel weinig mensen als Michael O'Leary, de baas van Ryanair. Een man die niet alleen een visie heeft, maar zelfs een visie die werkt! Maar mensen hebben veel *meer* visie dan ze denken. En veel *betere* visies dan ze aan elkaar vertellen. Het zit er wel in, maar het komt er vaak niet uit. Slecht heel weinig mensen hebben fatale visies. Helaas stellen zij zich vaak dominant op in het strategietraject. Dat is zonde, en niet nodig.

Visie 2004

O’Leary is momenteel mijn idool. (Herhaling: Een idool is iemand waar je onvoldoende kritisch naar bent) Hij verpakt Ryanairs jaarverslag 2003 in plaatjes met veel vlaggen, verkleedpartijen, vakantiepret en voetbalsupporters. Vervolgens geeft hij wat Verhoeven-2002-achtige groeiplaatjes waarin alles (op)stijgt: meer vliegtuigen, meer winst, meer bestemmingen, meer op tijd, en wat al niet: *meer*. Behalve verloren koffers en klachten. Die koersen voortdurend rond de nullijn. Michael geeft ter vergelijking meteen wat cijfers van andere vliegmaatschappijen die 20 (SAS) tot 400 (Alitalia) keer slechter scoren, of geen cijfers geven (easyJet). Dan opent hij met de tekst dat 2002 weer een rampjaar was voor de vliegerij. Maar Southwest Airlines en hij trokken zich daar niets van aan. Ik geloof niet dat ik eerder een officieel financieel jaarverslag van een onderneming heb gezien dat opent met het (lovend) noemen van een *ander* bedrijf. Michael wel. Zijn verhaal over Ryanair start met een verslag van Southwest! Later in zijn betoog leidend tot het statement dat hij *daarom* doorgaat met *schaamteloos* kopiëren van de strategie van Southwest. Dat *schaamteloos* kopiëren van een strategie of een mission statement (in de chemie hebben vrijwel alle spelers ongeveer hetzelfde statement als mission), dat ken ik wel. Maar er *zo* over schrijven in je *eigen* jaarverslag, dat had *ik* nog nooit meegemaakt.

Buzz

Een paar pagina’s later komt O’Leary met Buzz, de goedkope vliegmaatschappij die Ryanair van KLM heeft gekocht. “Het was werkelijk een koopje”, steekt Michael van wal. “Alleen die vloot, dat was niet wat, maar dat hebben we nu op orde. En met die mensen kan je juist heel goed werken”! De vertaling is wat vrij. Maar dit toontje is het toch wel. Zeer vernieuwend. Een straatvechter die mijn sympathie heeft. Althans die veel leerzame putjes op zijn golfbal heeft. En een hoop onhandige putjes niet.

Brussel-Zuid

Nederlands bedrijven klagen graag over Brussel. Zo niet Ryanair. Die klaagt over hun concurrenten die in Brussel hun gelijk willen halen. De SAS die Ryanair niet in Zweden wil hebben, Air France en Lufthansa, die de ontwikkeling van het vliegveld van Charleroi (Brussel-Zuid in Ryntaal) via de Europese Commissie tegenwerken.

Maar Michael heeft er alle vertrouwen in dat Eurocommissaris Palacio zich niet zal laten intimideren.

Leer

Een uitstapje naar Southwest (USA) overigens, leert dat ze dat ze daar maar met één type toestel vliegen (375 Boeings 737. Ter vergelijking: KLM had eind 2002, 219 toestellen in bedrijf, verdeeld over 18(!) types) Southwest heeft tot 2012, 413 toestellen in bestelling of in optie genomen. Allemaal en uitsluitend: 737-700s. Alle toestellen van Southwest hebben dezelfde leren bekleding. Ik sluit niet uit dat een dergelijk vlootbeleid grote voordelen geeft bij schoonmaak, presentatie, inkoop, onderhoud en opleiding van vliegers. Maar misschien ook wel bij veiligheid en punctualiteit. In alle opzichten een *leertent*.

Externe Oriëntatie

Wellicht de sterkste hefboom om Strategieontwikkeling en Anders Denken op een markant hoger plan te krijgen, is de externe oriëntatie. En wel de externe oriëntatie van *iedereen*. Niet alleen van commerciële mensen en verkoopbinnendienst. Maar *juist* ook van administratie, receptie, P&O, IT en productie. (Commerciële mensen zouden misschien juist meer aan hun *interne* gerichtheid moeten doen). Mensen die te veel binnen zitten, meer naar buiten. Collega's die te veel van huis zijn: meer naar binnen. Anders krijg je splitting.

Wat zijn Brahms?

In de film *Aimez vous Brahms?* (Houdt U van Brahms?) komt een scène voor waarin de tegenspeler op dezelfde vraag antwoordt met: “Wat zijn Brahms?” (Johannes Brahms was een componist die er met de vrouw van Robert Schumann vandoor ging, en in zijn stamcafé in Wenen altijd afscheid nam met de woorden: “Mocht ik vandaag iemand vergeten hebben te kwetsen, dan biedt ik hem mijn verontschuldigen aan”.) Zo is een kenmerk van pure, originele, interne gerichtheid, dat men helemaal niet weet wat externe gerichtheid *is!* Gevorderden denken dat het om de andere verdieping gaat (Voskuil in 'Het Bureau'), hele goeien komen op: een andere locatie of een interne klant. Een enkeling haalt het Nederlandse hoofdkantoor, maar zelden denkt men aan het echte hoofdkantoor. Meestal dan: ‘Oh, je bedoelt onze buitenlandse

moeder' genoemd. Je moet al behoorlijk extern gericht zijn om te beseffen dat een externe oriëntatie te maken heeft met klanten en concurrenten, die geen deel uitmaken van jouw concern. Dat het daarbij om Geneve, Frankfurt of Bloemfontein kan gaan. Dat het een klant van je concurrent kan zijn. Of een Universiteit of Hogeschool. Een dienst bij een gemeente, een directie van een departement of een Directoraat-generaal in Brussel. 'Daar heb ik in mijn werk niets mee te maken' luidt vaak hun alibi. Hoefden we niet te kennen. Hebben we nooit gehad. Ikke dom.

Ikke dom

Een van de redenen dat Surinamers ons *terecht* voor bedriegers houden, is dat hen op rijm geleerd werd, dat in Nederland Brede Rivieren, Traag, door Oneindig Laagland gaan. Naast Paramaribo stroomt ook een rivier. Je kunt de andere kant bijna niet zien. Zo breed is die. Die heet daar gewoon: de Surinamerivier. Niks Brede rivier of zo. Eenmaal in Nederland zien ze dan dat ding van Nijhoff: een soort Drentse A! Op die Surinamerivier, verder stroomopwaarts, diep in de binnenlanden, heb ik eens een dag mogen doorbrengen op zo'n uit een boomstam gehouwen boot. De rivier lag daar vol stenen. En daarom was er behalve de schipper, die van achter de buitenboordmotor opjoeg, ook een jongen, die helemaal voorop, met zijn benen overboord zat. Hij las de rivier op stenen, ondiepten en versnellingen. En hij had een T-shirt aan. Met een tekst waar ik een dag lang naar mocht kijken. Mee daardoor heb ik de tekst kunnen onthouden zonder hem ooit op te schrijven:

Ikke dom,
jij blij.
Ikke slim,
jij boos.
Wie gek?

Ikke slim

Bazen doen graag mee met het "Ikke dom"- spel. Zodra een medewerker Ikke dom inzet, speelt hij: "Dan ik zeker slim? Nou graag!". En dat is vaak heel dom. De medewerker kan ongegeneerd doorgaan met zijn: Hoefden we niet te kennen, en de baas gaat echt denken dat hij briljant is. Hij gaat op zijn eentje een heel slim plan maken, uitgaand van een idee dat hij al had, en dat hij onderbouwt met feiten die hij

naar zijn hand zet. Zo wordt de positie van de eigen onderneming sterk gemaakt door hem bij een top te laten horen. Fortis rekt zich op deze manier tot de top 4, Dura Vermeer tot de top 6 en Wellman zelfs tot de Fortune Top 1000 (!) (wellmaninc.com/AboutUs). Wie gek? Vraag ik me dan wel eens af.

Straf

Toen ik in 1978 een jaar bij Horryng & de Koning zat, kwamen ze er achter dat ik nog nooit in de Verenigde Staten was geweest. Dat vonden ze verrassend. Belangstellend informeerden ze hoe dat zo gekomen was. En ik legde geduldig uit dat ik Amerikanen dom vond, en dat ik daar niks te zoeken had. Dat vonden ze eveneens een vernieuwende zienswijze. Voor straf werd ik uitgenodigd op hun kosten eens een leuke, nuttige week in Amerika voor mijzelf te organiseren. En dan weer eens terug te komen. Het leek me een faire straf en ik deed het. Ik volgde een seminar Consulting Skills, bezocht Booz Allen en McKinsey, ontbeet in een Joodse koffieshop en ging naar een 1\$ therapieavond in een zaal met 80 mensen. (Who's next? Nieuw geval op podium. Therapie vanuit zaal. Dan therapeut ook nog even. Zoiets wat nu op TV is. Mijn hotel was op Park Avenue, wat 's avonds in de mist prachtig werd bekroond en afgesloten door de ontroerende Helmsley Building met Pan Am gebouw. (Wat is er toch van Pan Am geworden?)

Zelden ben ik zo stijlvol gestraft. En tot de dag van vandaag weet ik nog steeds niet, of het wel een straf was! Het was denk ik HardCare. Ik geloof dat Hans van Londen ook hier weer achter zat.

HardCare

Jan Jaap van der Wal is 24, cabaretier en een meedogenloos goed. Hij maakt ook fouten en gaat soms te ver. En hij heeft een hazenlip. Niks mis mee dus. Een van zijn verhaaltjes gaat over een jongen van 13 met diskman in de tram. Oudere dame stapt in en vraagt om te mogen zitten. "Je kunt best staan!" zegt de diskman. De dame grijpt zich vervolgens verkramp vast aan de hanglus. Blijft staan, en merkt dat ze dat kan! De volgende dag gaat ze zonder rollator naar de C1000.

Stuttgart

Ongeveer in dezelfde periode als mijn bezoek aan Park Avenue zat ik in de varkens. Een van de interviews was bij de runderslachter Gosschalk in Epe. Die vertelde mij dat de varkensexpert bij uitstek, een professor in Stuttgart was. (Nu is dat professor Claus van Fakultät 5, Institut FMI.) Daar moest ik zeker eens iets van lezen. En hij was zelf ook erg geïnteresseerd wat daar dan uit zou komen. Dit meldde ik op een dinsdagochtend tevreden aan mijn partner Guus Gerritsen. “Heel goed”, zei hij. “En wat ga je nu doen?” Ik meldde dat ik naar Wageningen wilde gaan, om daar iets uit de bibliotheek te vissen. In Wageningen mocht je toen nog zelf tussen de spullen neuzen. “Wat doe jij eigenlijk vanmiddag?” vroeg Guus toen. Ik weet niet meer wat ik geantwoord heb, maar die avond reed ik naar Stuttgart. Als Prins Bernhard werd ik daar twee dagen ontvangen door de voorganger van Claus. Hij had natuurlijk niet zo ineens alle tijd voor me, en daarom reed een assistent mij rond in een Mercedes. Tussentijds praatte de hoogleraar dan met me als het hem even *wel* schikte. Nog weken daarna was ik *de* varkensexpert in Nederland. Een product van HardCare.

Op kosten van de zaak

Ik adviseer iedereen, tenminste één keer per jaar, onder werktijd, op kosten van de zaak, in een buitenland te zijn. Je beleeft een buitenland dan heel anders dan in een zelfbetaalde vakantie. Privé wil je in Thailand vooral vrije tijd, ontspanning en niet aan werk denken. Onder werktijd geeft dat geen pas. Dan bezoek je in Costa Rica winkels, banken, klanten, en concurrenten. Je eet in een pak met ze. Je wisselt kaartjes uit, die je dan ook bij je hebt. En je verblijft in veel duurdere hotels. Zonder man en kinderen. Vooral niet ontspannend. Leerzaam. Nuttig. En toch ook een beetje Uit.

Aken

Niet altijd kan deze verplichte jaarlijkse externe oriëntatie gerealiseerd worden. Het kan bijvoorbeeld recessie zijn. Of je baas is intern gericht. Dan zijn er toch vaak nog wel talloze andere varianten denkbaar met vergelijkbare resultaten. Je hoeft niet naar meteen naar Johannesburg: het kan ook Aken of Antwerpen zijn. Baarle Hertog of Schiphol is ook al prima. Een congres of cursus kan ook. Naar de film bij de Alliance Française bijvoorbeeld. Of gewoon onder werktijd naar The Godfather. En je kunt ook voorstellen dat *je baas* één keer per jaar naar een buitenland gaat. Het zal hem

goed doen. Of een collega. Of een medewerker. De echte strategen doen immers vooral *niet* alles zelf. Ook dit moet je kunnen delegeren. En dan kan *jij* lekker thuis blijven. Bij je gezin. Terwijl de externe oriëntatie volop doorloopt.

Nerds

Ben je wel eens vrijdagavond om drie uur aangetroffen, surfend op internet met naast je een beker Royco-cup-a-soup? Heb je kans dat je een Nerd bent. Een van de vele voordelen van Nerds is dat ze niet om geld geven. Het liefst werken ze zeven dagen in de week, voor niets. Dankzij internet is het heel moeilijk geworden om *geen* externe oriëntatie te hebben. En dus zijn ook Nerds veel beter in te zetten voor externe activiteiten. Terwijl ze gewoon binnen blijven. Informatie over klanten en concurrenten was jarenlang het monopolie van vlotte, goed geklede extraverte commerciële mensen. Dat is over. Ook collega's met afwijkend shampoogebruik zijn bronnen van marktinformatie. En in veel gevallen veel waardevoller bronnen. Ze zijn objectief, niet corrupt en meedogenloos. HardCare. En bereid in hun vrije tijd hier aan door te werken. Ook al hebben ze gewone eenvoudige interne IT-functies. Het lastigst is het begeleiden van de commerciële mensen in hun rouwproces dat zij het monopoly op externe oriëntaties definitief kwijt zijn.

Rouwprocessen

Het begeleiden van rouwprocessen is een van de meest cruciale vaardigheden voor strategen en Anders denkenden. Anders denken veronderstelt dat je op een ander fundament overgaat. Net als bij een strategische koerswijziging. En als iemand aan je fundamenten komt, of je doet het zelf, dan genereert dat een rouwproces. De eerste fase van een rouwproces is ontkenning. Een fundamenteel nieuw idee *mag* dus niet op bijval rekenen. Een idee met *direct* succes is òf niet fundamenteel, òf niet nieuw, òf allebeid. Afwijzing kan dus een goede start zijn voor je briljante idee. (Het kan ook een slecht idee zijn, en dan moet je je eigen rouwproces managen). Het enige wat je nu kan doen is het idee herhalen. Liefst in een andere vorm, belichting, omgeving en woorden. Maar wel herhalen. De druppel op de steen. Sociaal aanvaardbaar, licht drammen. Opgemengd met loyaal, energiek meewerkend gedrag. Ik ken mensen die proberen hun boodschap over te brengen met tegenwerking, sabotage en een sacherijnig gezicht. Maar dan maak je het jezelf en anderen extra moeilijk. Gewoon,

even *niet* jezelf, leuk meedoen, werkt het best. Daarna mag je jezelf weer zijn. Overigens, doe dat vooral thuis en in de disco. Na de herhaling van je idee kan het zijn dat iemand de tweede fase van zijn rouwproces bereikt: de emotie. Hij wordt kwaad of stil. Begint te hard te lachen. Of loopt weg. Ga nu voorzichtig verder. En neem de tijd. Een bloemknop ontvouwt zich ook niet in 1 minuut. Je kan nu fase 3 bereiken: onredelijk gedrag. Hij ontslaat je bijvoorbeeld. Strategisch zit je dan erg goed. En jij redt je wel weer ergens anders. Misschien zelfs wel dichterbij huis, met méér salaris, en met de mogelijkheid van vier dagen werken. Fase 4, de stilte moet je niet te veel storen. Vooral niet met sarrende opmerkingen als : “En wanneer reageer je nu eens?” Of: “Komt er nog wat van?”. De vijfde fase ‘aanvaarding’ kan leiden tot een kansrijke start voor het nieuwe idee. Maar we zijn in de tijd dan al heel veel verder. Eerder maanden, dan dagen.

Remmingstoornissen

Geert was hoofd van de Ontwerpafdeling in een bedrijf dat machines voor de bouw maakte. Wim was daar Commercieel Directeur. En hij leidde in feite de werkmaatschappij, die onderdeel was van een klein concern. Het concern had weliswaar het bedrijf - in het kader van een MD-traject - een Algemeen Directeur (Jan-Jaap) aangedaan, maar dat was nog geen doorslaand succes geworden. Wim leidde de onderneming, Jan-Jaap de vergadering. Wim deed dat prima, behalve dat hij last had van onverwachte, onredelijke woedeaanvallen. Ontwerper Geert kon daar niet goed tegen, en reageerde meestal met een minachtende stilte. Wim moest zijn emoties dan dus ergens anders kwijt, en stoomde in dat kader dan door naar Peter, die de productie deed. Peter was een echte Bever met lange tenen. Die pikte dat gedrag van Wim niet, en beklagde zich bij Jan-Jaap. Die wist ook daar geen raad mee en vroeg P&O-chef Marion de zaak te sussen. En zo ongeveer elke maand wel een keer. Tot ontwerper Geert doorkreeg dat hier een fatale regelkring was ontstaan. Hij vroeg raad bij een psycholoog Jan, die hem uitlegde, dat wat Wim had ‘Remmingstoornissen’ heette. En dat daar een theorie over was. Dat iemand na een onredelijke woedeaanval zichzelf soms schaamt en zich dan terugtrekt. En dat de anderen die het meegemaakt hebben dat ook doen. En dat, door die dubbele verwijdering, uiteindelijk de volgende aanval ontwikkeld wordt. Minder onverwacht dus dan Geert dacht. Daarop pakte Geert het anders aan. Hij herstelde na een aanval zo snel mogelijk het contact, en nam

meer tijd voor Wim. Zo hoorde hij dat die aanvallen vaak te maken hadden met een naderende beurs, waar Wim met iets nieuws moest komen. Daarom kwam hij eerst op de ontwerpafdeling bij Geert, en daarna pas bij de Productieafdeling van Peter. En die beurzen bleken vast te liggen tot 2009. Je kon dus heel goed een planning maken van beurzen en nieuwigheden. En van de stemmingswisselingen bij Wim. Een soort ‘Stonden’ eigenlijk. Daarna is Geert nog met Wim naar Londen gegaan. En ze werkten nog lang en gelukkig samen. Dankzij het anders denken van psycholoog Jan. En de Begeleiding door Geert van de rouwprocessen bij Wim. En ook het concern bloeide op. Het werd een echt concern. En is inmiddels door Franssen overgenomen.

Ik ga die man toch zeker geen gelijk geven?!

Henk was niet echt het zonnetje in huis. En op het werk ook al niet. En daar kwam hij eerlijk voor uit. Henk kon niet liegen en zijn gezicht sprak de taal van zijn hart. En zijn hart was verkild, versteend en beschadigd. Henk had wat moeite met Upstream Management, omdat zijn baas Paul gek was. Eerst brachten wij nog in dat dat vrij normaal is. En dat je heel vaak niet zou kunnen functioneren, als je als eis zou stellen dat *je baas* competent moet zijn. Maar dat werkte bij Henk niet echt goed. Toen vroegen we naar een voorbeeld. Waar het over ging. En na zijn verhaal hadden we sterk de indruk dat Henk en zijn baas hetzelfde wilden. En we vroegen: “Waarom geef je die man eigenlijk geen gelijk? Je bent het toch met hem eens?”. “Ik ga die man toch zeker geen gelijk geven!” zei Henk toen verontwaardigd. Dat vonden wij vreemd. In eerste instantie. En toen zei een van ons, dat ook hij mensen die hij mocht, eerder gelijk gaf, en omgekeerd. En toen bleken we dat allemaal te hebben. En waren we alle maal een beetje Henk. Alleen niet zo eerlijk. Je bent nu eenmaal kritischer naar iemand die je *niet* mag. En dat hielp Henk wel. Dat Weight Watchersgevoel. Drie maanden later vertelde hij dat hij een goed gesprek met zijn baas had gehad. Hij had hem gezegd dat hij vond dat hij een heel slechte manager was. En we voelden allemaal aan, dat hier een nieuwe, milde Henk was opgestaan. En dat zijn baas dat ook gevoeld moest hebben. En Henk keek bijna aangenaam. Pril voorjaar. Op weg naar een zonnetje. Thuis en op het werk.

Ontbinden in actoren

Anders, en strategisch denken gaat sneller, als je denkt in personen. Wetenschappelijk mag dat niet. En daarom schiet de wetenschap ook niet zo erg op. En zitten ze daar nogal eens vast in oude, fatale groeven. Arbeid en Kapitaal bijvoorbeeld. Personeel & Arbeid. Zeven Essen.

Gelukkig heeft het organisatieadviesvak zich ontworsteld aan de wetenschap, en kan daar vrij gedacht worden. Niet iedereen maakt daar gebruik van. Maar het *kan* wel. Zo ben ik gewend bij de Euro aan Trichet te denken, bij Palestina aan Greta Duisenberg en bij Thaise drugs aan de zoon van Greta Duisenberg. Dat maakt dat ik mijn denken steeds moet updaten. De zin: "Het kabinet heeft beslist" kan jaren mee. Ongeacht de samenstelling van het kabinet. Maar: 'Het vierde kabinet Balkenende' klinkt al veel eigentijds. "Chirac onderhandelde al in 1974 met Saddam Hoessein in Les Beaux de Provence over de levering van kerncentrales" heeft zelfs al een hoog Peter R. de Vriesgehalte. In mijn adviseursopleiding leerde ik daarom in plaats van: "Wat is het probleem", "Wie heeft welk probleem" te stellen. En nog later: "Wie is hier het probleem". Ontbinden in Actoren. Actoren zijn spelers die een rol in de thematiek spelen, of zouden kunnen spelen. Baksteen, van Wijk, Netelenbos en Cherfontaine. Inkoop, JZ, FEZ of de secretaris van de raad van Bestuur. De CEO, CFO of CIO. Piet, Jan Els en Klaas. En dan steeds de vraag: "Wie kan welke kijk op welk probleem hebben?". Daarbij helpt de Tweede Wet van Peter R. de Vries erg goed: "Ga er altijd vanuit, dat je iets *niet* weet!". Zijn Eerste Wet leidt tot bureaucratie en moet ik ontraden: "Zorg dat je een alibi hebt".

De vogelrichtlijn

Slecht ontbinden in actoren leidt tot misverstanden en uiteindelijk passiviteit, inactiviteit en ruzie met de verkeerde partijen. Een mooi voorbeeld is de vogelrichtlijn. Een Nederlands uitvinding om onze trekvogels in Italië en Frankrijk te laten overleven. En daar was wel reden toe. Italiaans woordenboeken vermeldden vroeger dat een nachtegaal: 1. Een smakelijk voorgerecht, 2 Een vangvogel, en 3. Een zangvogel was. Fransen en Italianen wisten de vogelrichtlijn toen handig op te mengen met normen per hectare (net als bij het mestbeleid). Daar heeft Nederland namelijk niet veel van. En Frankrijk en Italië wel. Nederland is daardoor inmiddels ernstig verstrikt geraakt in de eigen vogelrichtlijn. En de Fransen en Italianen staan erop dat

die in Nederland streng wordt gehandhaafd! In de krant heet het nu, dat *Brussel* een richtlijn heeft bedacht, en dat *Brussel* de naleving daarvan eist. Om met Prinses Maxima te spreken: “Dat is ook een zienswijze”. Een andere zienswijze is, dat *twee of drie* Nederlanders iets van andere landen wilden, en dat *heel* Nederland nu een bolletje van eigen bodem moet slikken.

Actoranalyses

Actoranalyses zijn essentieel om strategisch te kunnen denken. Wie is die persoon? Wat deed hij vroeger? Naar wie luistert hij wel? Wie zijn *zijn* vrienden? Waar is hij hoe laat met wie gezien? Wat deden zijn ouders? Welke teleurstellingen heeft hij in zijn leven opgelopen? Waarom is het *niet* gek, dat hij zo vreemd doet? En vergelijkbare zaken over bedrijven. Hoe zijn ze ontstaan? Wat zeggen ze dat hun strategie is? Wat doen ze feitelijk? Wie zijn de sleutelspelers? In welke bouwfraude spelen zij welke rol? Waar maken ze winst op? Waarop excessieve verliezen?

Violisten

Een kleine minderheid is niet goed in actoranalyses. Ze doen me vaak denken aan die violist, die tijdens een diner het voortdurend over zichzelf had. Om kwart voor elf werd dat een van de gasten te gortig, en vroeg toen: “Mogen we het nu eens over *mij* hebben?” “Graag”, zei de violist: “Hoe vond U mijn concert?” Een actoranalyse van een violist gaat vooral over de spreker, zijn angsten en zijn emoties. Je hoort dan zinnen als: “Ik ben niet bang voor hem”, “Ik krijg hem nog wel”, “We vormen een goed team samen.” Of: “Daar hebben we goede afspraken mee” (behalve violist ook nog bouwfraude). Het valt sommige personen werkelijk niet mee om langer tijd het alleen over anderen te hebben. RTL Boulevard is zo eenvoudig nog niet!

Actoranalyse en visie

Actoranalyses zijn ook daarom zo waardevol, omdat de analyse *je visie* weergeeft. “Ik heb geen visie” is een leugen aan jezelf en aan anderen. Zeg wat over een ander, en je visie druipt er af. Lukt je dat niet, dan ben je een violist, en *dan* heb je gelijk. Een paar voorbeelden.

“South West is een Low Cost carrier”. Kan gezegd zijn door een medewerker van een maatschappij met hoge kosten. Zijn wens (visie) is wellicht die kosten te verlagen.

“Het is een prijsvechter”. De spreker vindt de concurrent ordinar, en gaat over tot de orde van de dag. Als een moderne Markies de Canteclaeer vindt hij misschien dat de overheid te laks is, en dat ze het rapaille allang hadden moeten opsluiten. Southwest noemt zichzelf overigens een ‘Low Fare Carrier’. Dat is weer heel wat anders! Zo heb ik nog nooit een concurrent horen spreken.

Wat je zegt ben je zelf *niet*

Een tweede fraaie eigenschap van actoranalyses is dat het een ander licht op je sterktezwakte analyses kan laten schijnen. Net als in de vorige paragraaf geldt hier de waarschuwing: het zijn geen conclusies die je uit teksten kan trekken. Het zijn ‘slechts’ hypothesen. Maar die kan je heel goed gebruiken bij je strategieontwikkeling. Met feiten alleen, kom je er niet.

Wat je zegt, ben je zelf *niet*, werkt het fraaist bij sterke emoties: allergieën, ontzag of angst. “Het is een heel groot bedrijf” is een Calimero-zin. De spreker voelt zich wellicht klein en onmachtig. “Een heel groot *log* bedrijf” biedt al meer kansen voor een David en Goliath Strategie. ‘Onbetrouwbaar’ kan zowel duiden op een misplaatst zelfbeeld vol integriteit, als op een traag waarnemingsvermogen, waardoor de spreker telkens en overal voor verrassingen komt te staan.

Star en vastgeroest

‘Star en vastgeroest’ is een kwalificatie die medewerkers veel hebben over collega’s. Meestal vinden ze *zichzelf* dan ‘flexibel en wendbaar’. Het is niet uitgesloten dat mensen die *jij* ‘star en vastgeroest’ vindt, *jou* ‘chaotisch en onbetrouwbaar’ vinden. Ze doelen dan op dezelfde eigenschappen die *jij* aanduidt met de mooie woorden ‘flexibel en wendbaar’. Dit verschil in visie is gemakkelijk te overbruggen als je je *naar hen toe* iets voorspelbaarder en vasthoudender zou opstellen. Door duidelijk aan te kondigen *wanneer* je wat gaat doen en je mening eens *iets langer* dan 10 minuten vast zou houden. Iets meer Rotterdam en iets minder Jordaan. Maar de meeste flexibele en wendbare personen, zijn niet *zo* wendbaar dat ze *dat* kunnen opbrengen. Ze blijven liever zichzelf. Ze zijn op hun manier ook star en vastgeroest! Die enkeling die het wel kan opbrengen wordt rijkelijk beloond. Eenmaal zeker van jouw voorspelbaarheid, worden starre mensen steeds lossere. Ze worden zelfs flexibel en

wendbaar! Ze hoeven niet langer de stabiliteit te bewaken. Omdat jij gestopt bent met iedereen gek te maken met je gedraai. Met flexibiliteit als alibi.

Kan ik dan veranderen?

Een P&O medewerker in een academisch ziekenhuis had een manager van een behandel eenheid als klant. Hij vond dat de man ‘geleerd gedrag’ vertoonde. Bij navraag bleek hij te bedoelen: plastic, *aangeleerd* gedrag. Dat je vroeger wel eens bij te snel groeiende adviesbureaus zag. Zijn zelfbeeld bleek ook na bespreking in de richting te gaan van authentiek, naturel en oorspronkelijk: het tegendeel van ‘aangeleerd’ gedrag. We sloten niet uit dat de betrokken manager (tevens zijn klant) *diezelfde eigenschappen*, veel minder lovend zou beschrijven. Bijvoorbeeld met woorden als: ‘onaangepast, ruw en ongeleid projectiel’. Woorden die ook wel enige spontaniteit uitdrukken, maar toch net uit een andere invalshoek. De P&O’er kon hier goed in meekomen. Hij wilde zelfs wel mee naar het reddende kwadrant, om meer te werken aan een professionele houding, waarbij je gebruik maakt van de kennis en ervaring van anderen (mogelijk het zelfbeeld van de manager/klant). Maar toen kwamen de oprechte, dramatische woorden: ”*Kan ik dan veranderen?.....*” Een personeelsman die niet gelooft in *eigen* veranderingsmogelijkheden, en die bij *anderen* aan ander gedrag moet werken. Een geheel nieuwe combinatie voor mij. Maar wel een realiteit. En ik zie er steeds meer van. We hebben gewoon gezegd: ”*Natuurlijk* kan jij veranderen. Zelfs jij. En als je wilt, kan die manager je daarbij heel goed helpen. Misschien is het wel een goede coach voor je. Als je hem dat zou vragen”. HardCare leek ons de enige oplossing.