



DOWNSTREAM MANAGEMENT

Managementopleidingen, accountants en INK zijn overwegend gericht op downstream-management. Er is in hun denken een hogere, die instructies geeft aan een lagere. Die die orders vervolgens uitvoert. In de markt of op de werkvloer. Er worden woorden op geplakt als: Strategisch, Tactisch en Operationeel.

Managers *onder* de veertig zijn groot geworden in downstream-management. Gezagsgetrouw deden ze wat andere bedachten. Vraag je deze mensen wat strategie is, dan antwoorden ze: "Hoe bereik ik *mijn* doel".

Nog afgezien van het feit dat dat wel een erg egocentrische benadering van strategie is, is het meestal niet wat ze werkelijk doen. Hun dagtaak bestaat gewoonlijk uit het bereiken van *andermans* doelen. Daar laten ze zich dan vervolgens wel goed voor betalen. In feite is hun strategie dus: "Je laten betalen voor dingen, die hogeren willen".

Helaas zit geen enkele onderneming op mensen *boven* de veertig te wachten, die uitsluitend doen wat anderen zeggen.

GENERAL MANAGEMENT

Een General Manager gaat over alles. Het cliché van de vakman: "Daar ga ik niet over" gaat nooit op voor een General Manager. Hij gaat er altijd over. Binnen, zowel als buiten de onderneming.

Op al die terreinen kan hij nooit *alles* weten. Maar wel iets. Voor een perfectionist is dat een hard gelag. Opgevoed en getraind om *een beperkt aantal* dingen *heel goed* te doen, wordt hij nu gedwongen *van alles, iets* te weten. En zelfs dat niet. Hij behoort zaken niet zelf te weten, maar te weten wie het wel weet. Het markeert een overgang van denken in vraagstukken en thema's, naar een denken in personen. Niet "Wat zegt hij?" maar "Wie zegt het?" Niet "Wat is het probleem?" maar "Wie?!"

Operationele manager leven in het hier en nu. In tijd en ruimte begrensd. General Managers pendelen voortdurend van het heden naar het verleden, van grote lijnen naar details, en van hier en nu, naar een verre toekomst elders. Operationele managers beperken zich tot hoofdzaken. General Managers houden bijzaken in de gaten. "Waar letten we niet op?" en: "Wie zien we niet?" zijn typische General Managementvragen.

Een General Manager is Hoofd Bijzaken en Chef Snijverliezen.



UPSTREAM MANAGEMENT

Een wezenlijke competentie voor General Management is Upstream Management. Te onderscheiden in twee stukken:

- I Wat zeg je terug tegen hogeren, als zij je iets vragen te doen?

- II Hoe zorg je dat lageren jou blijven voeden met zinvolle ideeën?

Voor Upstream I zijn timing en taalgebruik cruciaal. Voed hoger Management bijvoorbeeld niet met ideeën op het moment dat zij nou net met een nieuwe strategie of missie afkomen. Die teksten zijn meestal een teer compromis van lange debatrondes en onderhandelingen. Niemand zit erop te wachten dat kwetsbare resultaat op dat moment ter discussie te stellen.

De voorzitter zelf zal het ook op essentiële onderdelen niet eens zijn met wat hij daar verkondigt. Maar hij kan nu even niet anders. En wrijf hem dat bij massale presentatiebijeenkomsten niet pijnlijk in. Laat snel weten dat je het plan loyaal gaat uitvoeren. En niet omdat het zo'n goed plan is. Maar omdat zij hoger zijn dan jij. Beroep je in die fase vooral op hiërarchische, downstream-verhoudingen.

Op andere momenten is er soms wel ruimte om een punt naar voren te brengen. En zeker als je het dan niet over nu en gisteren hebt, maar over vijf of tien jaar. "Misschien zou in het volgende plan de positie van Luxemburg nog eens extra bekeken kunnen worden".

Je hebt dan het volgende bereikt: Het is nu bekend dat jij anders over dingen denkt. Je forceert de hogere niet om gehaast stelling te nemen. Spreekt het punt hem aan, dan zal hij het op een moment dat het *hem* past, er wel mee komen. Zo niet, dan wacht je op zijn opvolger.

DRIE SCHUIMPJES

In het begin van je loopbaan worden: "Lik op stuk" en "Boter bij de vis" erg gewaardeerd. "U vraagt, wij draaien". "Ai, ai sir. At Your orders". Je zegt wat je denkt. En je doet wat je zegt.

Ook hogerop in de onderneming blijft die Fortuynstijl erg waardevol. Maar loop je soms ook tegen de grenzen van die houding aan.

Ooit is er in Amerika een onderzoek uitgevoerd naar het verband tussen uitstel van consumptie, en succes in het latere leven. De test zelf was onmenselijk wreed. Een kind werd in een ruimte kort door een ouder alleen gelaten. "Papa gaat nu even weg. Maar komt zo terug. Als je wilt, mag je een schuimpje van het bordje nemen. Als je geen schuimpje neemt, krijg je ze straks alle drie!" Volgens de meedogenloze Amerikaanse onderzoekers bleek er een verband tussen het vermogen de schuimpjes te laten liggen, en een zakelijk *en* privé succesvol leven. Het is mij niet bekend of het onderzoek 20 of 40 jaar geduurd heeft.

Voor veel managers rond de veertig ligt hier een belangrijke leerwissel. Operationeel is het erg belangrijk dat je een opdracht goed en snel begrijpt. En in hoog tempo uitvoert. Maar in bestuurlijke en strategische domeinen wordt rust steeds belangrijker. Tempo houden wordt in die kringen gezien als ongeduldig, dominant, drammerig, en dom. Zelfs als kortzichtig, grote stappen snel mis en licht autistisch. Een belangrijk schakelpaneel dat je rond je veertigste moet hebben aangebracht is de keus tussen *Hier en nu*, en *Nog even niet*. Wanneer de trouwe hond? Wanneer wijze kater?

Als je een hond voor een konijnenhol zet, begint hij meteen te graven. Lekker bezig. Lekker druk.

Een kat - voor hetzelfde hol - doet een stapje terug.

En wacht af.

WISSELGELD

Je hebt een behoorlijke positie nodig om je een uitspraak te kunnen veroorloven als: "Misschien zit er wel wat in, maar ik loop er nog even mee". Die positie kan je verwerven door overwegend succesvol te zijn in operationeel, downstream resultaatgericht management. Niks leveren, en de volgende opdracht bekritisieren leidt tot spelbederf. En uiteindelijk tot je isolement. Maar altijd blind voldoen aan de - soms fatale - vragen van een ander, heeft ook zijn beperkingen. Een mix die in de praktijk goed werkt is: 99% gewoon *doen*. En 1% *nog even niet*. En dat ene procent zal er uiteindelijk toe leiden dat je steeds betere opdrachten krijgt.

Jij leert.

Maar je baas ook.

UPSTREAM II

Succesvolle managers krijgen fans. Fans hebben idolen. Tot je veertigste is het geoorloofd te denken dat een idool fantastisch en geweldig is. Als General manager doe je er goed aan een idool te definiëren als iemand waar je onvoldoende kritisch naar bent. En een loden bal als iemand waar je te veel kritiek op hebt. Managers met enthousiaste medewerkers, moeten er rekening mee houden dat het kritisch vermogen van de groep is afgenomen. Een effectieve manager wordt per saldo geduld. Als een vader van een dertienjarige dochter. Pas dan mag je verwachten dat medewerkers kritische en nieuwe bijdragen blijven leveren. En zich niet wentelen in kritiekloos samenwerken. Geoliede machines en alle neuzen dezelfde kant op zijn operationeel ideaal, maar strategisch kwetsbaar.

AFSCHEID VAN DE OPERATIE

Tot je veertigste hoor je als manager ergens bij. Je vakgenoten, je functiegenoten of de collega's op de vestiging. Na je veertigste kan er een gevoel van eenzaamheid opkomen.

Die je voor een deel op je mid-life crisis kan wegschrijven. Maar voor een deel ook kan samenhangen met de overgang van Operationeel naar General manager.

In je loopbaan start je meestal in een groep van het type A. Een A-groep is een team omdat iedereen dezelfde opvattingen heeft. Er is een duidelijke scheiding tussen wie wel en niet bij de groep hoort. Een lid dat naar een cursus is geweest, wordt verondersteld zich vrij snel weer gewoon te gaan gedragen. In een doorgeschoten A-groep hang je 's morgens je identiteit aan de kapstok, voordat je naar binnen gaat. En 's avond om 5 uur ben je weer jezelf. Daartussen ben je primair een teamlid. Organisaties met uniformen en bouwketen hebben een goed ontwikkelde A-cultuur. In geval van stress krijgt elk bedrijf A-trekjes.

In sommige gevallen kom je in een B-cultuur terecht. B-managers zijn overwegend zichzelf of iets anders, en pas in de tweede plaats maken ze deel uit van de groep. Voor A's is de groep de hoofdzaak. Voor B's een bijzaak. Teambuilding bij A's kan je het best doen door te vertellen wat de nieuwe missie is en iedereen te vragen daar inhoud aan te geven. B's houden daar niet zo van. Die hebben zo hun eigen gedachten. En alleen in een gezelschap waarin ze die meningen mogen houden, voelen ze zich thuis. Teambuilding met B's kan je dan ook beter via bijzaken doen. Met vragen als: "Wat interesseert je eigenlijk echt?"

Na je veertigste wordt type C als groepslid steeds belangrijker. Type C is de manager die zelden stoort, maar eigenlijk ook niks bijdraagt. In de ogen van operationele managers zijn C's overbodig. "Grijze muizen" worden ze wel eens genoemd. Terwijl ze een belangrijke houtwolfunctie vervullen. Grote B's met hun soms fors ontwikkelde ego's zouden voortdurend als Japanse Sumoworstelaars clashen, als er niet ook nog C-collega's met een houtwolfunctie zouden zijn.

Een beetje A heeft meestal een behoorlijke allergie voor een C. Die eisen dan van tijd tot duidelijkheid, en dat C zich ook uitsprekt. Maar C's zijn dat gewend. Ze verdwijnen nog iets verder naar de rand, en wachten tot de A's zijn uitgeraasd. Pas na verloop van tijd komen ze rustig weer terug. Om door te gaan met niet storen en niet bijdragen.

STORK, CORUS EN GTI

Vrijwel alles wat nu van HBO's en MBA's afkomt, blijkt type D te zijn. De jonge frisse D is koud in zijn nieuwe werkkring aangekomen, of hij stelt buitengewoon ongepaste vragen. Van het type: "Is er dan geen beleid hier?" En tegen de tijd dat de al dertien jaar aanwezige A's beginnen te vinden dat hij eigenlijk wel gelijk heeft, neemt een D voor een half jaar vrijaf. Het lijkt of ze geen loyaliteit naar de onderneming hebben. Geen hart voor de zaak. Niet trouw.

Na Stork, Corus, KLM, en GTI weten wij dat het best riskant is om je professionele lot in handen te leggen van één onderneming. Jouw loyaliteit wordt niet altijd evenredig beantwoord. Maar de loyaliteit van de D's blijkt er wel degelijk te zijn. Maar die betreft vooral familie en vrienden. Puur menselijk al heel positief, maar ook zakelijk niet gek. Mogelijk heb je meer aan een goede familie- en vriendenkring, dan aan een vaste werkgever. Voor zolang het duurt.

VRIENDEN VAN VIJFTIG

De managers waar deze tekst voor geschreven is, zijn soms van het type "E". E's zijn intelligente mensen aan de verkeerde kant van de veertig. Ze zijn al eens in India geweest en het liefst gooiden ze het roer om. Een camping in Frankrijk. Mediteren op een berg in Nepal. Maar financieel zit dat er nog niet in. En in afwachting van betere tijden doden ze de tijd met het Zieken van het Zittend Management. Een heel succesvolle strategie. Het zittend management is te jong en onervaren en maakt fout na fout. Een E weet dat feilloos vast te stellen en zo te verwoorden, dat hij een eigen, vast publiek krijgt. De sfeer in de onderneming wordt er niet beter op, maar daar voelt een E zich niet verantwoordelijk voor.

Tenslotte hebben we F. Mensen aan de verkeerde kant van de vijftig. Zijn soms wel tien jaar E geweest. Maar op een dag hebben ze tegen zichzelf gezegd: "Als ik hier toch nog 10 jaar moet zijn, waarom doe ik niet iets constructiefs?" En ze gaan A's coachen hoe om te gaan met D's. Ze steunen C's met het aanslepen van houtwol. En adviseren E's indringend vandaag nog op te houden met hun fatale in gebreke stellingen.

EEN BALLENBAL

Een General manager kijkt naar zijn organisatie als naar een ballenbak. Waarin allerlei, A, B, C, D, E en F's met elkaar optrekken. Hij weet inmiddels ook van zichzelf waar zijn valkuilen in letterkundig opzicht zitten. En wordt zo geen uitwas van zijn vermeende identiteit. Maar probeert hij aan te sluiten bij de mix van zijn medewerkers en medemanagers.

ALS ALLES ANDERS WORDT

Op alle niveaus in de onderneming komt infantiel gedrag voor. Gênant soms zoals een topman of een medewerker zich kan gedragen.

Als je dit te vaak opmerkt, is er iets mis met je rouwprocesmanagement.

Als jij met een grensverleggend nieuw inzicht bij je baas komt, mag je geen enthousiasme verwachten. Als het echte grensverleggend is, tast je idee de fundamenten van de onderneming aan. En dat vindt niemand leuk.

Je wilt je fundamenten graag houden. Net als de poten van je stoel. Wordt je gedwongen aan je fundamenten te werken, of wordt een aan de poten van jouw stoel gezaagd, dan start een rouwproces in vijf stadia:

- 1 Ontkenning
- 2 Emoties
- 3 Kinderachtig gedrag
- 4 Stilte, en
- 5 Aanvaarding

Rouwprocesmanagement kent een dubbel spoor. Je moet niet alleen het proces van je baas managen, maar ook van jezelf. Als hij je idee "Onzin" noemt, kan dat fase 1 zijn in *zijn* rouwproces. Dan schiet je al lekker op. Maar het kan ook stap 1 zijn in je eigen traject.

Als hij - een paar weken later - kwaad wordt als je weer met het idee komt, of hard begint te lachen, *kan* het zijn dat hij fase twee nadert. Het enige wat je dan kunt doen is gewoon doorgaan, en blijven herhalen. Mogelijk in een andere verpakking, of met een andere aanleiding. Dan komt vanzelf een kinderachtige reactie. Hij ontslaat je bijvoorbeeld. Of zegt, dat hij je wel gelijk wilt geven, als het maar in de bijlage wordt opgenomen. Dan hoor je hem een tijd niet meer. Laat hem. Strategische koerswijzigingen hebben veel meer tijd nodig dan operationele. Gun anderen de tijd om hun route nemen. En dan hebben we het eerder over vijf jaar, dan over twaalf maanden of een week.

WAT DOE IK FOUT, DAT HIJ ZO VREEMD DOET?

In bestuurlijke en strategische situaties gaat het er niet om mensen in gebreke te stellen. Maar om wat jij kunt doen om een situatie ten goede te keren. Daarvoor is het nodig dat je personen goed kent. En jezelf. Tot je veertigste opgeleid met kennis en technieken, en gewend om vraagstukken op te lossen, gaat het in je tweede levensfase om personen. Personen die nog in die eerste fase zitten en worstelen met problemen en hoe die aan te pakken. Iets wat jij zelf ooit ook gedaan hebt. Dus je weet wel ongeveer waar dat over ging. Hoewel je kennis inmiddels hopeloos verouderd is. En je tempo lachwekkend achterblijft. Sneu.

EEN OP DERTIEN

Vroeger was je gewend een vraagstuk op te pakken als een uitdaging. Je ging er op af. Je ging er in. Je ging er voor. En na een tijdje was de klus geklaard. Mission completed. Volgend project.

Op bestuurlijk niveau gaat dat niet zo. De eerste stap is nog wel vergelijkbaar: je vormt je een mening over de thematiek. Maar stap 2 is direct al heel anders. In plaats van de arena in te gaan en resultaatgericht aan zichtbare oplossingen te werken, zoek je eerst iemand op, die gegarandeerd anders over dit vraagstuk denkt dan jij. In de meeste gevallen is dat iemand waar je een allergie voor hebt. Die persoon vraag je zijn visie op het probleem te geven. En nu is het volstrekt niet de bedoeling dat je het *eens* wordt, of hem overtuigt. Het doel van het gesprek is erachter te komen hoe *hij denkt en kijkt*. Het

gesprek eindigt ook niet met een conclusie, maar met de vraag: "Wie denken er nu heel anders over dan jij?" Dat worden dan je volgende gesprekspartners. En zo voort. En zo verder.

Na dertien gesprekken heb je nog niks opgelost of aangepakt. Maar je hebt wel dertien nieuwe visies gekregen. En gegarandeerd is je eigen mening ook veranderd. Meestal niet volledig. Maar voor bijvoorbeeld voor een/dertiende.

HET MILLECAM EFFECT

In de eerste fase van hun managementleven gebruiken managers graag de Millecam methode. Genoemd naar de actrice Sylvia Millecam die overleed omdat ze zich niet wilde inlaten met de reguliere gezondheidszorg. Overigens is later gebleken dat dat zo vreemd nog niet was. Haar eigen vader was ooit door de gevestigde medische wereld verkeerd gediagnosticeerd, en daardoor overleden.

Pijnlijk kort na het overlijden van Sylvia werd haar partner op TV geïnterviewd. En de reporter vroeg of er dan geen vrienden waren geweest die gezegd hadden: "Ga eens naar een dokter". Zeker, zei de partner. Meer dan één. Maar die wilden we vervolgens niet meer zien.

Het Millecam effect houdt in dat je niet langer omgaat met mensen waar je het niet mee eens bent. In besprekingen hoor je dan bijvoorbeeld: "Dat vind ik overigens niet alleen. Hans, Els en Wim vinden het ook". En in extreme gevallen: "Ik denk dat ik wel vrijwel namens iedereen hier spreek, als ik zeg, dat we er niets in zien".

De gevolgen van Millecam strategieën zijn desastreus. Hans, Els en Wim waren het namelijk helemaal niet met je eens, maar gaven jou gelijk omdat ze je mochten. Iemand die je mag, geeft je eerder gelijk. Uit loyaliteit en vriendschap blijven ze dat nu vinden. Terwijl het hun mening niet was. Verlies aan authenticiteit en integriteit is het gevolg. De volgende keer verlangen ze jouw solidariteit. En komen we steeds dichterbij Palermo.

Maar ook in het andere kamp werkt Millecam vernietigend. Personen met elk geheel eigen opvattingen, worden gedwongen collectieve tegen-standpunten in te nemen. En er ontstaan fracties op basis van groepsvorming. In plaats van op meningsvorming. De

redelijkheid heeft het weer eens verloren. En voor lange tijd. Een tweespalt laat je niet zo maar ineens vervallen. Ondergrondse krachten exploiteren dergelijke splijtingen jarenlang. En rouwprocessen krijgen geen kans.

MOLLEN EN ANGELS

Strategische competenties worden vaak uitgedrukt in helikoptervermogens. Het is het talent om je buiten de situatie te denken waar je deel vanuit maakt, en dan van buiten (of van boven) naar je eigen groep te kijken. Licht schizofreen, zou je ook kunnen zeggen. Er zijn wel meer eigenschappen die voor jou als persoon niet zo gunstig zijn, maar die in strategische situaties erg nuttig blijken.

Meestal lopen helikoptervermogens snel uit de hand. Vooral bij MBA's. Het zweven gaat dan nog wel, maar landen of een verbinding met de grond maken lukt vaak niet.

Een moderner beeld is dat van de Giraf. Die heeft ook overzicht, door zijn lange nek, maar staat met vier poten echt op de grond. Of in de modder zelfs. Elke General manager moet een giraf te zijn. Ook al lijkt hard lopen met vier poten en zo'n lange nek niet eenvoudig.

De meeste managers echter zijn als schilpadden. In vakkringen "Turtles" genoemd. Naar computerprogramma's waarmee plantengroei gesimuleerd wordt. Als je een schildpad in de kamer op de grond zet, en bevraagt over zijn wereldbeeld, zal hij beschrijven dat hij stoelpoten ziet, plinten, vast tapijt en schoenen. Einde wereldbeeld. Wat buiten de ruimte is waar hij zich fysiek bevind, heeft niet zijn interesse. "Daar ga ik niet over", hoor je turtles veel zeggen. Of: "Daar heb ik niet mee te maken".

Een van de mooiste opgaven voor een general manager is om turtles zich tot giraf te laten ontwikkelen. Dat ze langzaam gaan inzien dat het zinvol is om *wel* te weten wat er in de ruimte ernaast zich afspeelt. Of in een ander gebouw, een andere vestiging, een andere markt of een andere divisie. En dat ze met die kennis nog iets kunnen ook.

MOLLEN

Een heel tragische groep is die van de Mollen. Positief te definiëren als: "Turtles, die ooit hun nek hebben uitgestoken, en toen een oor zijn kwijtgeraakt." Je kunt er dus mensen in zien, die ooit lef hadden, maar daarvoor niet beloond zijn. Geschrokken door de anti-beloning voor betoonde moed, zijn ze toen ondergronds gegaan. Tenslotte hadden zij ook een gezin.

Eenmaal ondergronds kwamen zij andere mollen tegen. Met bijvoorbeeld een poot minder, of een oog. En dat gaf een band. Ze werden het er over eens dat je daarboven Heli's had. En dat als je niet oppast, je daar een klap met een molenwiek van kan krijgen.

Heli's overigens, komen ook op gezette tijden bij elkaar. En zij verhalen van medewerkers die ondergronds en achterbaks opereren. En als je niet oppast, laten ze je neerstorten.

Beide groepen hebben natuurlijk gelijk.

Het is waar wat ze zeggen.

Maar het helpt niet.

DE KAPITEIN EN DE STUURMAN

Waarheid is maar beperkt nuttig op strategisch en bestuurlijk niveau. Of iets helpt is veel belangrijker. En niet of het kortdurend helpt, maar voor langere tijd.

De anekdote van de Kapitein en de Stuurman laat dat mooi zien.

Op een schip houdt afwisselend de kapitein, en dan weer de stuurman het wachtboek bij. Op een dag had de kapitein bij "Bijzonderheden" geschreven: "Vandaag was de Stuurman dronken". De stuurman was niet echt blij met deze aantekening, en vroeg de kapitein zijn tekst te herzien. "Je wou toch niet ontkennen dat je dronken was?" antwoordde de kapitein.

"Nee, dat ontken ik niet, maar moet dat nou in het wachtboek?"

De tekst bleef zoals hij was.

Een wacht later vulde de stuurman bij "bijzonderheden " in:

"Vandaag was de kapitein nuchter...".

De waarheid alleen is onvoldoende voor een goed sfeermanagement.

HOGER DAN HELI'S

Hoger dan heli's treffen we nog Satellieten en Angels aan. Satellieten hebben een Global Perspective. En blijven ook meepraten als het over Singapore, Houston of Lima gaat. Een buitengewoon nuttige groep in elke onderneming. Maar zorg er voor, dat het een minderheid blijft.

En het kan nog hoger.

Ver boven de satellieten komen we Angels tegen. Mensen met Hemelse teksten over "Meer Mens in de Wereld van Morgen, Samen, Leren... We.... Samen...".

Teksten waar je geen nee tegen kan zeggen.

Wie is er niet voor integriteit, vrede, samen en waardeontwikkeling. Maar een turtle kan er niet veel mee. Hij weet niet wat hij nu anders moet doen, dan voor het nieuwe mission statement. En gaat dus over tot de orde van de dag.

Angels lijken het tegendeel van de Mollen.

Toch zijn er ook overeenkomsten.

Angels en Mollen onttrekken zich beide aan de hiërarchie.

De een uit ideële en morele motieven.

De ander uit praktische en veiligheidsoverwegingen.

Een strategisch manager weet als een goed dirigent met al deze spelers uit de bedrijfsdierenriem *niettemin* tot een leuk samenspel te komen.

En het recept lijkt weer erg op het lettermanagement met de types A tot en met F. Weet op welke eigenschappen je *zelf* hoog en laag scoort. Breng vervolgens elke soort speler *op zijn manier* constructief in het spel. En probeer niet een type speler te elimineren, of

in gebreke te stellen. Turtles, Giraffen, stuurmannen en Angels: alle zijn ze van groot belang voor een constructieve ontwikkeling van de onderneming.

BARENBOIM

De dirigent Daniel Barenboim brengt deze vorm van multicultureel management als volgt onder woorden.

In een orkest heb ik spelers nodig met een eigen visie op de muziek.

Maar met de bereidheid om samen tot een productie te komen.

Het is de taak van de General manager om medewerkers met een eigen mening aan te trekken, en *niettemin* met hen samen tot een geheel te komen.

EVEN GEEN EXCELLENCE

Manfred van Doorn maakt gebruik van de verhaaltechnieken van sagen en religies om management- en organisatieontwikkelingen te beschrijven. Kenmerkend in die vertelwijze is dat de hoofdpersoon niet van hoogtepunt naar hoogtepunt trekt, maar voortdurend struikelt, en weer opstaat.

Een verademing in deze tijd van excellence en succes.

Manfred laat de vertelling in het voorjaar beginnen.

De hoofdpersoon woont in een klein dorp, slaapt, is zojuist voor een examen gezakt of drinkt te veel. Geen wonderkind dat op zesjarige leeftijd de Koran al kon opzeggen, schaakgrootmeester werd of wiskundige. Hoe gewoner hoe beter. Het contrast met de uiteindelijk hoogtepunten wordt er al alleen maar dramatischer door. Balkenende die in Biezeling geboren wordt, en Wouter Bos die opgroeit in Odijk zijn hier prima voorbeelden van.

Dan volgen een oproep voor de taak. Die wordt afgewezen. Een nieuwe uitnodiging die uiteindelijk aanvaard wordt, en een eerste stap. Het avontuur tegemoet. Weg uit de veilige omgeving waar je vandaan komt.

Het eerste wat je tegenkomt is een persoon die je dwarsboomt.
Deze hindernis blijkt een belangrijke leermeester voor je te zijn.
Maar dat besef je dan nog niet.

Na een groot aantal fasen van herwonnen moed, struikelen, verzaken en doorzetten komen we in de zomer van het verhaal. De hoofdpersoon neemt nu een verticale houding aan. De rug recht. Hier sta ik voor. Ik zal niet wijken. Een Luther-achtige opstelling. En dan volgt de grote slag waarin hij zijn successen behaalt.

In de herfstfase biedt hij zich horizontaal aan. Hij is bereid zijn eigen voorkeuren op te offeren aan die van anderen. Waardoor die hun *eigen* weg beter zullen kunnen vinden. Hij stelt zich ter beschikking, en maakt zich ondergeschikt aan het groepsbelang.

Op weg naar de winter passeren we dan nog de fase van de Dolk, waarin hij pijnlijke maatregelen moet nemen. Ook tegen personen die eens zijn vrienden waren. Of nog zijn.

En kan het zijn dat er een schandaal naar boven komt, die met terugwerkend kracht een smet werpt op al zijn daden.

De winter zelf lijkt dan het einde.

Maar dan treedt het voorjaar in, en begint er een nieuw verhaal.

Een verhaallijn die je op een leven kan projecteren.
Maar ook op de geschiedenis van een onderneming.
Of op een project of vergadering.
Nooit van hoogtepunt naar hoogtepunt.
En nooit geëindigd.
Zakelijk goed te gebruiken.

Maar met behoud van een ziel.

EINSTEIN IN MANAGEMENT

Strategisch denken is in essentie schuiven met ruimte en tijd.

En dan is Einstein niet ver meer.

Het operationele leven speelt zich af in het hier en nu. Je kijkt niet verder dan je neus lang is. En niet verder dan de dag van morgen.

Een strateeg kijkt verder in de tijd. En verder in de ruimte.

En wel op twee manieren.

Niet alleen kijkt een strateeg verder in de tijd vooruit, maar ook terug, in het verleden.

En niet alleen kijkt hij naar grotere gebieden, maar ook naar kleinere details.

Strategen combineren verleden en toekomst, met macro en microverschijnselen. En doen dat zonder zelf gek te worden of anderen gek te maken. Je moet het dus niet te vaak doen. Een keer per dag, per week of per vijf jaar is ruim voldoende.

Sommige mensen vinden van zichzelf dat ze goed kunnen focussen. Meestal bedoelen ze dan, dat ze hun blik gefixeerd hebben in een vaste stand.

Dat is nou net wat focussen *niet* is.

Als je focust verschuif je de zoomlens.

Dichterbij, of verder weg.

Als je blijft fixeren, is je focus stuk.

Strategisch denken gaat dus over verschuivingen van perspectief. En bij die verschuivingen zijn ruimte en tijd onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Hoe verder je in de tijd teruggaat, hoe groter het gebied wordt dat bekijkt.

Je eigen industrieterrein ben je al snel kwijt. Duitsland, Frankrijk en Amerika komen in beeld. Egypte Griekenland en India volgen. Continenten gaan schuiven en ijstijden volgen elkaar op. En ineens ben je weer bij Al Gore, cradle to cradle en biodiesel, denk je

over grondstoffen voor PC's en GSM's verdiep je je al snel in Coltan, Columbiet-Tantaliet, waaruit tantalium wordt gewonnen waarmee je heel kleine condensatoren kunt maken.

Dat lijken pieteputerige details. Die je meteen in de grote wereld brengen. Coltan wordt gewonnen in Kongo en de oorlog met Rwanda wordt ermee gefinancierd.

Chinezen zullen dan wel niet ver meer zijn.

Zo ingewikkeld als de theorie lijkt, zo simpel is de toepassing. Bekijk eens hoe het probleem er over tien jaar uit zal zien. Wat is er dan van ons geworden? Waar zal onze concurrent staan? De wetgever? De klant?

Kijk dan 10 jaar teug. Wat was er toen over dezelfde spelers te zeggen?

Plaats het geheel in een internationaal perspectief.

Hoe doen ze dit in België?

In Azië?

En verdiep je in enkele details.

Hoeveel kippenpoten van welk gewicht willen Duitsers in Beieren in hun supermarktverpakking?

SCHEIDING VAN ZAKELIJK EN PRIVÉ

Managers in stress gaan zakelijk strakker scheiden van privé.

Operationeel zinvol.

Strategisch fataal.

Een strategisch manager laat zijn zakelijke en privé sferen voorzichtig in elkaar overlopen. Is hij bankier, blijft hij geïnteresseerd in banken, ook al is hij op vakantie in Sicilië. Of Spanje. De lichtbak van de Banco de Spirito Sancto ontgaat hem niet. Evenals het kruisbeeld in de Antonveneta vestiging in Catania.

Hoewel hij op vakantie is.

Managers met thuiszorgtaken lopen snel in deze val. Ze werken drie dagen, en hebben er alles voor over hun werk op tijd af te hebben, zodat ze zich volledig aan hun zorgtaken kunnen wijden.

Dat gaat vijf jaar best goed.

Maar na 10 jaar zijn ze volledig geïsoleerd geraakt van de circuits waarin nieuw beleid wordt ontwikkeld. En in plaats van de oorzaak bij zichzelf te zoeken, gaan ze strategisch actieve collega's "politieke spelletjes" verwijten.

En nog erger: "Daar doen wij niet aan mee!".

En geven zich zo een moreel alibi om geen bijdrage aan de strategieontwikkeling te hoeven hebben.

DE ESCHERKOPPELING

George Arnold Escher werd in 1843 in Den Haag geboren. Twintig jaar later werd zijn waterbouwkundig ingenieursdiploma in Delft getekend door Thorbecke en Prins Hendrik.

Hij werkte zijn leven lang bij Rijkswaterstaat. Met een onderbreking van vijf jaar, toen hij in dienst was van de Japanse regering. Hij was hoofdingenieur-directeur in Friesland, Groningen en Gelderland.

Maurits Escher werd in Leeuwarden geboren toen George Arnold 55 jaar oud was.

Maurits kreeg thuis timmerles, wat in sommige van zijn tekeningen nog te zien is.

Ook de Japanse invloed op zijn prenten valt op.

Maurits speelde veel alleen.

Ook met taal.

Hij dwong zichzelf bijvoorbeeld om twee woorden te nemen die niets met elkaar te maken hadden, en dan via een paar logische zinnen toch een verband te construeren.

"Trein" en "Tulp" bijvoorbeeld.

Al gauw bleek, dat dat *nooit, niet* lukt.

Via taal krijg je alles in een paar zinnen bij elkaar. Onoverbrugbare begrippen bestaan niet.

Bijvoorbeeld: "Ik zat gisteren in de trein. Tegenover mij zat een dame met een bos tulpen. Bij Meppel haalde ze een tulp uit het boeket, en gaf die aan het kind dat naast haar zat".

Later heeft Escher deze techniek uitgebreid verkend in alle mogelijke tekeningen. Dag en Nacht, Vogels Vissen, Hol en Bol. In het hoofdkantoor in Den Haag hangt een tegeltableau van hem dat "Metamorfose" heet. Het woord "metamorfose" wordt verticaal en horizontaal in banden uitgeschreven. Vervolgens komt daar een keukenhanddoekmotief uit naar voren. Dan vogels, vissen, een Turkse en een Italiaanse havenstad.

Inmiddels heb je je als kijker gemakkelijk laten meevoeren in een fantasiewereld.

Tot je er achter komt dat de Italiaanse havenstad Amalfi is. Een plaats onder Napels, die werkelijk bestaat en waar de je Eschertekening in het echt nog precies zo kan zien.

Intussen gaat Escher verder naar een schaakbord, terug naar de keukenhanddoek en eindigt weer met de woordbanden "Metamorfose".

De verhaallijn heeft dus ook iets van de verteltrant van Manfred van Doorn.

De overgangen in de Eschertekeningen lijken volstrekt logisch. Maar blijken kleine leugens. "Escherkoppelingen" genaamd.

Niet kloppende overgangen, logisch gepresenteerd.

Operationele managers zijn niet getraind in Escherkoppelingen. Overgangen moeten perfect kloppen. Naadloos en foutloos. Twee begrippen die niets met elkaar te maken hebben, worden door operationele managers opgeslagen in twee verschillende containers.

Sterker nog: een van de beide containers is waarschijnlijk gelabeld: "Onzin".

Operationele managers slaan betekenissen gescheiden op, of gooien de helft ervan gewoon weg.

"Daar hebben we niets mee te maken".

Een vorm van kinderachtig gedrag dat soms terug gaat tot de middelbare school.

"Hoefden we niet te kennen. Hebben we nooit gehad.....".

2.0 TAAL

"De plaats Stadskanaal is wel drie uur lang" leerde in 1949 bij de katholieke atlas. En zo stonden er wel meer zinnen in, waar je nu van opkijkt. "Van elke 100 mensen zijn er maar 7 katholiek" Ook die tekst ging over de provincie Groningen. Bij Utrecht leerde men: "De Dom met zijn hoge toren (110 m) is in handen van de protestanten".

Dit zijn sprekende voorbeelden van taal, waarbij je zeker zoveel leert over de boodschapper, als over de boodschap. Omdat de zinnen als achterhaald overkomen, valt dat extra op. In het dagelijkse verkeer let je niet op dit soort teksten. Ze worden direct als onzinnig gedeletet. Nu is strategie een soort snarentheorie. Elk detail kan ineens belangrijk worden. Dus als we gedwongen worden de zinnen wel serieus te nemen start een heel ander proces. In welke setting is de informatie over Stadskanaal zinvol?

In de tijd van Thomas Rosenbooms "Publieke werken", bijvoorbeeld, werden schepen getrokken over een jaagpad. Dan is Stadskanaal misschien wel drie uur lang. Bij 7 procent katholieken dienen zich twee opties aan. "Ideaal missiegebied. Pas 7 % katholiek" Of: "Laat maar zitten, maar 7 % katholiek". Dat met die Dom lijkt me geen stabiele toestand. Op een dag krijgen we die terug. Met geweld, of in ruil tegen de Wester, maar hier blijft het niet bij.

Operationele managers zijn perfect getraind op inhoud. Wat is de boodschap? Bijzaken worden efficiënt weggefilterd. Strategische managers luisteren en zenden op verschillende niveaus tegelijkertijd. Van wie is de boodschap? Hoe wordt de boodschap gebracht? Welke boodschap wordt niet gebracht? Welk bericht wordt impliciet ook gebracht?

Ze hebben ook meer dan 1 agenda. Waar ze overigens heel open over zijn. Het zijn geen verborgen agenda's. Waar operationele managers belang hechten aan eenduidige feiten, werken strategen met meerduidige hypothesen. Ze zijn minder bezig met wat waar is of niet. En meer met wat er ook nog mogelijk is. Ze zijn maar zijdelings geïnteresseerd in wie deugt. En wie niet. Maar meer met: "Wat kan iemand niettemin anders, meer of beter?" Of: "Hoe krijgen we hem meer ontspannen?"

Een voorbeeld van zenden op meer dan 1 niveau is de zin: "Ik begrijp dat je wellicht niet duidelijk kunt zijn". In bepaalde situaties heeft zo'n zin grote voordelen. Na een onbegrijpelijk verhaal kan je wel zeggen, dat het "Onbegrijpelijk" was. "Wollig" of "Waardeloos". Maar dat hoeft niet. De begrijpende zin over een onmogelijkheid om duidelijk te zijn, laat meer ruimte. De spreker mag nu zelf uitmaken of dat kwam omdat er iets geheim was, hij het zelf niet snapte, hij een slag om de arm wilde houden. Of wat dan ook. En de toehoorder gunt hem die ruimte.

Woorden hebben een emotionele, zakelijke of technische lading. En kunnen getuigen van een naïeve, achterdochtige of "Goed maar niet gek" levenshouding. Voorbeelden van emotioneel naïef taalgebruik zijn: "Afschuwelijk", "Fantastisch" of "Vet". Technisch naïef zijn woorden zoals vaklui ze gebruiken. "Een wandje" voor een betonnen muur van 800 meter lang en 4 meter hoog. Een "oor" voor een patiënt met een ooraandoening op een verpleegafdeling. Technisch achterdochtig zijn termen als "Stofkam", "Uitdunnen" en "Bestuurslaag".

"Onbetrouwbaar" en "Gevaarlijk" vallen in de achterdochtig emotionele categorie.

Telkens komen spontaan woorden bij ons op, die wel in een van deze negen categorieën passen. Een strategisch manager is in staat te herkennen in welke cel hij opereert, en of hij daar verandering in wil aanbrengen. Hij stuurt voortdurend zijn taalgebruik bij. En nodigt anderen uit dat ook te doen. Zonder te liegen, te draaien of nietszeggend te worden. En dat is vaker mogelijk dan je beseft. De wereld biedt meer keuzes dan wij gewend zijn te denken.

Om daar uiteindelijk je eigen weg in te vinden, kan je tijdelijk oefenen met leenwoorden. "Afschuwelijk" kan vaak vervangen worden door "Markant". "Onbetrouwbaar" door "Paradoxaal". Woorden met een zakelijk, goed-maar-niet-gek karakter. Je geeft aan dat er wat aan de hand is. Maar je gunt je gesprekspartner de tijd en de ruimte om daar wat aan te doen. En je kondigt aan dat je er zelf niet bij zal laten.

TAALROTATIES

Stel je wilt het woord "Verbeteren" vermijden. Omdat het zo afgesleten klinkt. Dan kan je op allerlei manier hetzelfde uitdrukken. Maar nooit is het helemaal hetzelfde. Er treedt bij elke woordverschuiving een verandering van achtergrond en richting op. Daar kan je gebruik van maken bij het engineeren van teksten. Boodschappen zo formuleren dat de idee klopt met de intentie.

"Verbeteren" zou je bijvoorbeeld "perfectioneren" kunnen noemen. In Nederlandse rapportcijfers ga je dan van een 9 naar een 10. Je loopt daarmee het risico dat mensen denken dat ze het perfect doen. En niet verder hoeven te veranderen. De verbetering is af. Klaar. Eindig.

Als je dat niet wilt kan je de idee "update" gebruiken. Daarin begrijpt iedereen, dat na 3.0, 4.0 komt en zo verder. En dat bij 22.0 er een totale herziening nodig zal zijn. Intussen wordt er al praktisch gewerkt. De update-idee is dat je niet wacht tot je het ideale programma gevonden hebt. Je werkt met de voorhanden state of the art.

De Kwik-Fit formule is ook een optie voor een verbeterstrategie. Je beperkt je alleen tot banden en uitlaten. En voert die reparaties snel en goedkoop uit. Andere dingen laat je gewoon zitten. "Let's make things better" heeft bij mij altijd de associatie gehad van een 5 1/2 naar een 6-. Echt ambitieus heeft de slogan nooit gewerkt. Avis werkte met "We try harder" Wat licht terminaal over komt. Met heel veel moeite van 4,0 naar 4,1. Nissans "We shift expectations" kwam bij de tijd over. Maar ook nog eens interactief. Met de klant in de rol van de kwaliteitscontroleur. Die je maar beter voor kunt blijven.

LITERAIR TAALGEBRUIK

In het ABN-AMRO jaarverslag van 2003 komt de volgende tekst over rebranding voor:

"Rebranding

Als wij in het verleden bedrijven overnamen, veranderden wij in de meeste gevallen hun merknaam niet. Hiermee onderstreepten wij het belang dat wij hechten aan continuïteit

en voortzetting van bestaande tradities. De logo's verschilden echter sterk van het ABN-AMRO beeldmerk.

Deze lokale merken zijn een waardevol bezit. In hun eigen land zijn het namen met een rijke geschiedenis. De verschillende identiteit van deze merken beperkte echter de mate waarin ABN-AMRO als groep het vertrouwen van klanten kon winnen voor haar complete aanbod van producten en diensten. Bovendien vormde de grote verscheidenheid van merknamen een belemmering voor de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van onze groep en het realiseren van kostensynergie."

In zin 1 leest de goede verstaander van de overgenomen bank eigenlijk al dat zijn logo van het dak moet. Vervolgens wordt een heel slim argument gebruikt: het logo van ABN-AMRO is niet beter, het is anders. En tenslotte komt de afmaker dat lokale trots helaas moet wijken in een wereldzaak. De tekstschrijver kan bij Fortis zo aan de gang

Literair taalgebruik kan verrijkend, verademend en effectief zijn.

DOMINEES, RABBI'S EN PASTOORS

Katholieken hadden het vroeger makkelijk. De pastoor wist wat waar en juist was. Die had het van de bisschop.

De functie van een dominee is een andere dan die van de pastoor. De dominee heeft de waarheid niet in pacht. Maar hij gaat voor in de zoektocht naar waarheid. Waarbij "Waar" of "Niet waar" de belangrijkste toets is. Calvijn vaart fel uit naar mensen die twijfelen. Maar geen menselijke persoon heeft er het laatste woord. Zoals Abraham Kuijper het uitdrukt: Reformatie en Islam zijn democratische stromingen.

In de sjoel gaat de rabbi nog weer anders te werk. Alle mannelijke gemeenteleden dienen zich uit te spreken over een tekst uit de Talmud. Dat is hun persoonlijke, eigen mening. Hun reflectie. Vervolgens worden de mannen gevraagd met elkaar in gesprek te gaan. Waarbij het doel niet is, het eens te worden. De gemeenteleden zijn niet op zoek naar waarheden. De opgave is dat ieder zijn eigen mening verder ontwikkelt. Aan de mening van een anders denkende. De taak van de rabbi is slechts dit proces te begeleiden.

Downstream merk je in ondernemingen niet veel van verschillen in levensbeschouwing. Upstream komen achtergronden markant naar voren.

Een calvinist zal geneigd zijn strategische vragen synodaal op te lossen. En te streven naar consensus. Op een congres werd aan aannemers in kleine groepjes gevraagd te inventariseren wat ze onder strategie verstonden. "We zijn er niet uitgekomen" meldde de rapporteur; "We zijn het niet eens geworden". Een andere keer ging het om het beter bemannen van het eigen coöperatieve bestuur. Een van de directeurs vond het toen opgepast om daarover na te denken. "Bestuurders zijn boven ons gesteld" was zijn zienswijze.

Bij Fransen en Belgen is het helemaal geen probleem om zaken onafhankelijk van hogeren op te lossen. Natuurlijk heb je bazen nodig. Maar je hebt ook je eigen professionele opvattingen. "L'honneur" is belangrijker dan de regel. Het is een bijzaak, maar de gang van zaken rond bouwvergunningen in Frankrijk, laat dat andere systeem mooi zien. Bureaucratie is in Frankrijk uitbundig ontwikkeld. Regels en reglementen zijn er in alle soorten en maten. En in alle uithoeken. Het belangrijkste nu blijkt te zijn, dat je de regels erkent. Ontduiken van bouwverordeningen bijvoorbeeld leidt gemakkelijk tot gendarmes op je terrein. Eenmaal gezagsgetrouw aangemeld bij het regelsysteem, mag ineens van alles. En voert redelijkheid de boventoon. "Natuurlijk wilt u wijzigingen in de vergunning. En er zullen nog meer wijzigingen komen. Voert u ze allemaal maar uit. Uw resultaat wordt dan de definitieve aanvraag"

Joods denken heeft een sterke reisorientatie. Doel, resultaat en definitie zijn niet zo van belang. Strategieën worden eerder geformuleerd als een vraag ("Weet ik dat U binnen bent geweest? Moeten we wat doen?" "Is er nog ruimte voor een vraag?") Maar vragen als "Wat is nu de kern van uw betoog?" Of "Waar wilt u heen?" zijn minder in trek. Het doel bereikt, of de kern gevonden zou namelijk het einde van de reis betekenen. En dus het einde van nieuwsgierigheid, verbazing en verder kijken. Zo dicht mogelijk langs de kern praten is een belangrijk principe. Elke vorm van aankomstoriëntatie wordt vermeden.

In dit verband is het misschien ook relevant even stil te staan bij een klassiek Amerikaanse denkwijze. "De karavaan trekt altijd door" Er spreekt een reisorientatie uit. Met een vaag idee van aankomst: "Het beloofde land. The West". Maar de tocht duurt zo

lang, dat de reis eeuwig lijkt. Waarbij de karavaan de eerste prioriteit heeft. En niet de afvallers. Waar in Nederland er een gezonde belangstelling voor achterblijvers bestaat, gaan Amerikanen er vanuit dat achterblijvers maar beperkt geholpen kunnen worden. Wellicht ligt daar ook de grote aantrekkingskracht van de Islam. Veel aandacht voor hen die minder bedeed zijn. Gekoppeld aan veel ruimte voor personen die het goed hebben.

DRIE SCENARIO'S

Een 2.0 manager denkt in drie scenario's tegelijkertijd. En per scenario op drie niveaus. Altijd is hij bezig met drie vragen:

- 1 Waar moeten we verstevigen?
- 2 Waar moeten we vanaf? En:
- 3 Waar zoeken we de kansen voor onze opvolgers?

Per scenario kan je werken met de volgende drie-traps methode:

- 1 Wat zijn mijn wensen?
- 2 Hoe vergroot ik de kans dat dat lukt?
- 3 Wat ga ik met wie doen?

Het eerste scenario heeft te maken met het behouden van de posities die we hebben. Dat is niet gelijk aan "Ongewijzigd beleid". Bij ongewijzigd beleid verlies je je positie. In feite komt het eerste scenario neer op achterstallig onderhoud. Dingen die je allang had moeten doen. En vaak zal je posities moeten verbeteren om ze te kunnen houden.

Bij het inventariseren van wensen hoef je niet kritisch te zijn. Laat invallen wat je te binnen schiet. Ophouden met roken, Voortaan op tijd thuis zijn of Henk moet weg (Henk is je baas). Maak je geen zorgen over het realiteitsgehalte. Dat komt vanzelf in de tweede en derde trap. Wensen lijken op Nieuwjaarsvoornemens. Als je niet meer doet dan dat, komt er niks van terecht.

Pas bij de tweede trap ga je nadenken. En kom je tot een aantal logische redeneringen. "Als ik iedereen vertel dat ik ga ophouden met roken, vergroot ik de kans dat het lukt". Je zou ook kunnen stoppen met te vinden dat met Henk niet te werken valt. Of dat hij

niet luistert. Dan wil niemand Henk hebben. Je kunt stellen dat hij een belangrijke "kielfunctie" vervult. Een bron is van bedachtzaamheid en stabiliteit. In onze business unit ongewenst, maar op een andere plek wellicht heel gewild. Zo vergroot je de kans dat Henk vertrekt. Anderen blij, Henk blij en wij ook.

In de tweede trap is het belangrijk dat je gemeen kunt denken. Gemeen denken heeft ten minste twee voordelen. Er zijn veel meer opties. En je wordt veel zorgvuldiger in je gedrag. Iemand die alleen maar integer en logisch denkt, gaat ervan uit dat de uitkomst van zijn denkwerk ook wel integer zal zijn. En zo kregen wij Ceausescu, Pol Pot en Plato. Iemand die beseft dat hij soms gemeen denkt, weet dat hij niet zonder meer kan doen wat hij denkt. Hij zal eerder commentaar aan een collega vragen. "Kan dit eigenlijk wel?" "Nee" zal dan de collega kunnen zeggen. "Dat kan je niet maken".

De derde fase is die van de interactie. Scenariodenken moet niet eindigen in een vastgelegd plan. De bedoeling is dat je tot stappen komt, die anderen aan zet brengen. Tweede fase management is geen action learning, maar interaction learning. Je activeert spelers tot nieuwe zetten. En blijft zelf ook een speler in dat spel. Je domineert de scène niet. Maar je laat je ook niet wegspelen.

TO BE OR NOT TO BE

Over napoleon is wel gezegd, dat hij succesvol was in de fase dat hij nog naar mensen luisterde. In onze termen: toen zijn Upstream I nog intact was. Vanaf het moment dat hij geen hulp meer nodig had - zelfs niet bij zijn kroning - ging het mis.

Ook bij Shakespeare kom je succesvolle spelers tegen, die in een situatie terecht komen, waar hun routines falen. Ervaring helpt dan niet meer. Tijd voor 2.0 management.

Hamlet is een succesvolle jonge koningszoon. Hij heeft veel vrienden, zijn vader is machtig en alles zit hem mee. Tot zijn vader wordt vermoord, en blijkt dat zijn oom dat gedaan heeft, en dat zijn moeder het houdt met zijn oom. En alsof dat niet genoeg is, blijkt zijn vader niet gedeugd te hebben. En blijken zijn vrienden Gooische vrienden te zijn.

In de scène die dan volgt staat Hamlet op een rotspunt. Met onder hem een kolkende zee. En verkent hij twee scenario's. "To be, or not to be". En denkt tussen die twee te moeten kiezen.

In beperkte, operationele zin staat: "To be" voor springen en "Not to be" voor doorleven. In een bredere 2.0 management setting kan: "To be" ook betekenen dat de wereld weliswaar niet deugt, maar dat je toch je rol moet durven nemen. En "not to be" gaat dan in de richting van: "Daar wil ik niets mee te maken hebben". En wel in alle mogelijke varianten van vluchten in idealisme, tot in het klooster gaan tot passen bij het kaarten. Ook op andere plekken in zijn werk schijnt het zo te zijn dat Shakespeare voor de optie gaat: "Als je je onttrekt aan de wereld, omdat je nergens schuld aan wilt hebben, ben je in feite ook schuldig. Omdat je anderen hun gang laat gaan." Je hebt geen keus.

De Hamletgedachte komt op vier manieren terug in 2.0 management. De standaardpositie voor een manager is dat hij deelneemt aan het spel. Ook hij doet voortdurend zetten. Voortkomend uit een eigen visie. Hij is een speler. TO BE.

Af en toe doet een 2.0 manager even geen zet. Hij zet zich niet buitenspel, maar past. Hij blijft een speler, maar doet even niks. NOT TO BE.

Een heel enkele keer gaat hij kort over op de stand. TOO BE. Hij overspeelt zijn kaart, klimt op een zeepkist en presenteert zich front stage. Maar zo snel mogelijk keert hij terug in de TO BE mode, waarin ook anderen een inbreng hebben. Wie niet eens in de vijf jaar een TOO BE positie inneemt, verspeelt zijn rechten op gewoon meespelen.

Tenslotte is er de TOO NOT TO BE positie. "Mijn naam is haas. Ik ben behang." Ook dat is een positie die je maar kort kunt innemen. Maar essentieel als schuilfuncties in onmogelijke situaties. Als jouw bank door drie andere wordt overgenomen, bijvoorbeeld. Snelle, impulsieve, principiële beslissingen zijn niet altijd moedig. Soms zijn ze dwaas. En meestal dramatisch.

MINDER SCENARIO'S

Essentieel in een goede strategie is dat je met iets stopt. Een bedrijf dat alleen maar meer doet, vervlakt en gaat diepgang missen. Een fris bedrijf verkoopt telkens een

business unit, of een divisie, sluit geregeld en vestiging en trekt zich op zijn tijd uit een land terug. Vervolgens vernieuw en verdiep je met veel energie de activiteiten waar je wel voor gekozen hebt.

Wegdoen is niet alleen een kwestie van fitness. Het bevordert ook de rust in de markt. Naarmate jij duidelijker aangeeft waar jij het wel en niet zoekt, kan de concurrentie ook beter haar posities bepalen. Hou jij de kaarten voor het vest, en schiet je op alles dat beweegt, dan zullen ook concurrenten in paniek raken. Waar op korte termijn alleen maar klanten plezier van hebben. En op lange termijn ook zij niet.

In feite verhouden de drie scenario's Houden, Minderen en Groei zich als de renovatie van een gebouw. En is in werkelijkheid het tweede Minderscenario het eerste. Om te beginnen haal je de wanden, kamers en gangen weg die je kwijt wilt. Dan verstevig je de overgebleven bouwdelen. En op dat nieuwe fundament bouw je je groeistrategie. En in alle gevallen werk je de scenario's niet uit als spoorboekjes. Maar als mogelijke routes van zet en tegenzet, wacht en zie, en: "Wie goed doet, goed ontmoet."

Binnen die strategisch contouren worden talloze operationele projecten en processen operationeel gepland en uitgevoerd. Door 1.0 managers. De 1.0 activiteiten vallen het meest in het oog, nemen het grootste volume in, en lijken de hoofdzaak. Het zijn echter de zichtbare bijverschijnselen van strategische gedachten.

KASTES IN MANAGEMENT

Veel managers van rond de veertig willen zichzelf blijven. Maar ze beseffen niet dat het grootste deel van hun authenticiteit gekopieerd of afgezet gedrag van anderen is. Als je vader je veel sloeg, kan je twee strategieën verwachten. Jij gaat je zoon ook slaan, of je vermijdt hard optreden tegen elke prijs. Je vader kan een model of anti-model voor je zijn.

Als je op de Sociale Academie de gedachte hebt opgelopen dat je de wereld kan verdelen in Arbeid en Kapitaal. En dat Kapitaal niet deugt, en Arbeid wel. Dan kan je dat je leven verder met je meedragen. En er nog trost op zijn ook. Terwijl het de gedachte van een ander is. En er nogal wat op valt af te dingen.

Economen bijvoorbeeld, worden verstrikt met Ceteris Paribus ideeën. Dat wil zeggen: "Alle overige factoren constant verondersteld". Dat is heel handig, want op de rest hoef je dan niet te letten. De rest wordt constant verondersteld. Dat is wel niet zo, maar je doet gewoon alsof. En zo kan je het effect van de rentestand op de belastingdruk of de wisselkoersen berekenen. En dat wordt dan op den duur een tweede natuur. Niet je eigen natuur, maar die van je beroepsgroep. Je wordt je Kaste.

SUCCESVOL GESTRAND

De meeste managers zijn rond hun veertigste succesvol aangekomen op een dood punt in hun carrière. Als operationele managers in hun vak hebben ze de top gehaald. Het zijn heel goede inkopers geworden, productiechefs, verkopers en controllers. Maar nu worden er heel andere dingen van ze gevraagd. Niet langer zijn ze een representant van hun vakgebied, maar worden ze uitgenodigd verschillende domeinen met elkaar te verbinden. Als General Managers. Of als iemand die in een General Management Stijl kan denken.

Voor veel managers betekent dit een stap terug. Alsof ze overgeplaatst worden naar een ander schooltype. Hard werken blijkt geen oplossing meer. Slim zijn helpt niet. Ineens zijn Wijsheid en Geduld en wijsheid. Uitstellen van je oordeel. Luisteren in plaats van uitleggen. Laten denken wordt belangrijker dan beter weten.

Welke van je verworven vaardigheden moet je houden?

Waar moet je vanaf?

Wie ben je geworden?

Wie was je?

Welke eigenschap probeerde je te verbergen, die nu ineens zinvol blijkt?

Waarmee ben je gaan overdrijven, en kan je nu goed zonder?

HOE IS HET ZO GEKOMEN?

Er blijken inderdaad veel situaties te zijn waarin upstream management, rotaties spin en tegenspin, buitengewoon nuttig zijn. En nog sterker: het zijn vaak heel belangrijke situaties. Juist in cruciale en strategische periodes blijkt logisch denken niet meer te

werken. Je linker hersenhelft kan het dan niet meer aan. Alle routines waar je over beschikt falen op die momenten. Je raakt lost.

Elke manager komt rond zijn veertigste in zo'n moeras terecht. Beproefde middelen uit succesvolle verledens doen het niet meer. Of werken zelfs averechts. Jarenlang moet je dan als een soort James Bond onder water terugzwemmen. Om te kijken waar de knoop zit. En hoe die erin is gekomen. En waarom iets nuttigs van vroeger, nu ineens een fatale blokkade blijkt. Verworvenheden van ooit beginnen giftige bijwerkingen te krijgen. En ondertussen moet je gewoon doorwerken. Al twijfelend en onderzoekend.

WAAR KOMEN ROUTINES VANDAAN?

Als ik naar mijn eigen gedrag kijk, blijken daar veel routines in te zitten. Ook patronen waarvan ik denk dat ze typisch van en voor mij zijn. Maar waarvan blijkt dat ik ze heb overgenomen van anderen. Zo goed als ik de tegendraadse creatieve kant in mij ken, zo slecht zie ik de meeloperig kopiërende trekjes.

Max Gelden was in de jaren '80 directeur bij McKinsey Amsterdam. Ik heb hem maar 1 keer ontmoet, bij een offerteronde voor de NOS in Hilversum. Maar ik hoorde over hem dat hij een speciale vorm van relatiemanagement had. In gesprek met een bestuurder schakelde hij meer dan eens op naar de wissel: "Jij zou Aernout (of Carry, of Jaap) eens moeten spreken". Hij had daarbij dan al ingeschat dat beide gesprekspartners wel eens veel aan elkaar zouden kunnen hebben. Als dat gesprek er kwam, was hij daar zelf niet meer bij. Althans fysiek niet. Virtueel was hij natuurlijk in hun midden. Als relatiemanager.

Deze manier van relatiemanagement heb ik 1 op 1 gekopieerd. Er gaat geen week voorbij of ik heb iemand aan een ander gekoppeld. Zo niet in daden, dan toch wel in woorden. Ik zie het als typisch iets van mijzelf. Maar zonder het verhaal over Max Gelden was ik nooit op het idee gekomen.

DE BALANS TUSSEN JEZELF BLIJVEN EN JEZELF WORDEN

En zo blijkt een groot deel van mijn authentiek gedrag overgenomen of opgelopen te zijn. Of ontstaan door een verzet tegen een manier van doen.

Ooit was ik van voor tot achter, en van onder en boven in de Nederlandse varkens- en mengvoerwereld gedompeld. Op het laatst zag ik voor en achter me alleen nog maar mengvoerauto's of veetransporten. En links en rechts mengvoersilo's en bio-industrie. De Nederlandse varkenssector was toen nog erg afhankelijk van Duitsland. En slachter Gosschalk in Epe had mij zojuist verteld, dat ik Stuttgart een hoogleraar Karras zat, die alles wist van vleesprijzen en varkenscycli over heel Europa. Ik meldde dat aan mijn partner Guus Gerritsen. Die mij toen vroeg wat ik met die kennis ging doen.

"Ik denk dat ik morgen naar Wageningen ga", begon ik toen hardop te denken.

"Daar kan je op de Landbouwhogeschool nog vrij bij de boeken en tijdschriften. En daar vind ik vast wel iets over en van Karras".

"Wat doe jij vanmiddag?" vroeg Guus toen.

Vanmiddag, nou, eh dat weet ik niet, eh, hoezo?"

Die avond nog reed ik naar Stuttgart en werd twee dagen door Karras en zijn assistent in een Mercedes door Baden-Württemberg gereden.

Een maand lang ben ik zelfs even de varken specialist van Nederland geweest.

Ook het Guus Gerritsen locatiemanagement heb ik me zo eigen gemaakt, dat ik niet beter wist, of het was van mezelf. Als het even kan reis ik ter plekke af naar de bron van kennis, of de mogelijke sleutel voor de oplossing.

Een methode die later natuurlijk verder versterkt is door James Bond en de Da Vinci Code.

Maar absoluut niet authentiek van mezelf.

Aangeleerd, opgelopen gedrag.

En blijkbaar zo goed bevallen, dat ik het schaamteloos ben blijven plagiëren.



Amsterdam, 1987-2011

LINKS

[Kastes in management](#)

[General Management](#)

[Bijzaken](#)

[Een ballenbak](#)

[Upstream management II](#)

[Drie schuimpjes](#)

[Wat doe ik fout, dat hij zo vreemd doet?](#)

[Het Millecam effect](#)

[Mollen en angels](#)

[De kapitein en de stuurman](#)

[Hoger dan heli's](#)

[Barenboim](#)

[Einstein in management](#)

[Scheiding van zakelijk en privé](#)

[De Escherkoppeling](#)

[2.0 Taal](#)

[Taalrotaties](#)

[Dominees, rabbi's en pastoors](#)

[Drie scenario's](#)

[To be or not to be](#)

[Minder scenario's](#)

CHECKLIST 2.0
MANAGEMENT

1.0

HOOFDZAKEN

STUREN

VERSCHIJNSELEN

IQ

LABELS

DUS

OPLOSSING

A TEMPO

FEITEN

SOFTWARE

RESULTAAT

CONCLUSIES

PROBLEEM

HOND

VERTICAAL

2.0

BIJZAKEN

BIJSTUREN

ACTOREN

EQ

NAMEN

NIETTEMIN

VRAAG

RUSTIG

KANSEN

UPDATE

IMPACT

HYPOTHESEN

PROBLEMATIEK

KAT

HORIZONTAAL

ONTBINDEN IN ACTOREN

Noem 5 personen die bepalend zijn geweest voor je
relatiemanagement nu. Een familielid dat je achterdocht of een
open houding bijbracht, Een manager of bestuurder, wiens stijl
je kopieert, of juist vermijdt, Een idool of een allergie die een
(anti)model voor je geweest is.

	PERSOON	GEDRAGSLIJN	ANEKNOTE	OMBUIGINGS MOGELIJKHEDEN
1				
2				
3				
4				
5				

CHECKLIST PROSOCIAL RELATIEMANAGEMENT

Hoe heb ik gewerkt aan een verbetering van de posities van mijn:

- Collega's.....
- Leidinggevende,
- Hogere leidinggevende.....
- Afdeling.....
- Directie.....
- Raad van Bestuur.....
- Bewindspersoon.....
-

Hoe heb ik gewerkt aan een verbetering van de posities van andere bedrijven?

-
-
-

Welke relaties heb ik:

- Verminderd.....
- Geïntensiveerd.....
- Gestart.....
- Gestopt.....
- Ten gunste van wie?.....
- Ten koste van wie?.....
-

Waar heb ik krachtenveldgrenzen:

- Geografisch verruimd?.....
- In tijd verruimd?.....
- Verder verdiept?.....
- Doorbroken?.....
-

SCENARIO I

WAT MOET ER GEBEUREN OM 'ONZE' STRATEGISCHE POSITIE TE BEHOUDEN ?
NIEUWJAARSVORNEMENS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

HOE WORDT DE KANS VERGROOT DAT DIT OOIT LUKT ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

WAT GA IK MET WIE DOEN ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

SCENARIO II

OP WELKE PUNTEN ZOULDEN 'WE' KUNNEN STOPPEN, FOCUSSEN, SPECIALISEREN OF ER HELEMAAL MEE OPHOUDEN. HOE ZIET EEN "MINDER" SCENARIO ERUIT ?

NIEUWJAARSVOORNEMENS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

HOE WORDT DE KANS VERGROOT DAT DIT OOIT LUKT ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

WAT GA IK MET WIE DOEN ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

SCENARIO III

HOE VERBETEREN WE 'ONZE' STRATEGISCHE POSITIE MARKANT. NIET 5% OF EEN BEETJE, MAAR BIJVOORBEELD EEN FACTOR 3. WAT ZOULDEN WE DOEN MET 500 MILJOEN, 5 MILJARD OF 5 TON ?

NIEUWJAARSVOORNEMENS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

HOE WORDT DE KANS VERGROOT DAT DIT OOIT LUKT ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

WAT GA IK MET WIE DOEN ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

COMPETENTIETEST
2.0 MANAGEMENT

1 Ik kan goed structureren. Verrassende verschijnselen en gebeurtenissen kan ik niettemin plaatsen en brengen me zelden van mijn stuk.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

2 Ik kan schakelen tussen instrumenteel, strategisch, communicatief en natureel gedrag.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

3 Ik ben in staat opdrachten adequaat te aanvaarden. Ik neem niet alles slaafs aan, stel mijzelf en anderen kritische vragen en weet met behoud van relatie en sfeer opdrachten zo te verwerven dat ze constructief kansrijk zijn. Zinloze opdrachten weet ik constructief te demonteren.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

4 Ik ben in staat effectieve opdrachten te geven. Ik delegeer aan de juiste personen, stel heldere en haalbare vragen, zorg voor passende condities, steun de opdrachtnemer en blijf bij teleurstellingen ook mijn eigen rol kritisch ter discussie stellen.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

5 Ik heb naast oog voor verticale relaties (van initiatief tot uitvoering) ook oog voor horizontale relaties. Ik onderhoud actief een collegiaal netwerk en bevorder horizontale uitwisseling van ambities, vaardigheden en zorgen.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

6 Ik kan constructief omgaan met belangrijke spelers in mijn externe of interne krachtenveld die markant afwijkend gedrag vertonen. Ik geef hen niet de schuld van alle ellende en vraag me regelmatig af wat ik fout doe dat hij zo vreemd doet?

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

7 Ik kan het externe krachtenveld van mijn onderneming zo uittekenen dat ik een bruikbaar inzicht krijg in relevante spelers, posities, marktmechanismen en trends.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

8 Ik kan het interne krachtenveld binnen mijn concern zo uittekenen dat ik een bruikbaar inzicht krijg in relevante spelers, posities, samen- en tegenwerkingsmechanismen en trends.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

9 Ik kan mij effectief uiten. Ik reageer niet digitaal door òf te zwijgen òf te zwaar te reageren. Ik durf ook dingen naar voren te brengen als ik het niet zeker weet en breng deze punten ook naar voren met de aantekening dat ik het niet zeker weet.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

10 Ik kan 'front stage' een verhaal opbouwen en presenteren dat inzichtelijk, overtuigend en positief is, met behoud van een constructief kritische sfeer.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

11 Ik bereid mij voor op moeilijke gespreksituaties door op papier tevoren scenario's uit te werken of met collega's situaties 'back stage' voor te bespreken.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

12 Ik reflecteer op moeilijke gespreksituaties door achteraf aantekeningen te maken van het gespreksverloop of met collega's 'back stage' na te bespreken

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

13 Ik besteed ten minste vijf procent van mijn tijd aan rondlopen, buurten, bijzaken bespreken, kennismaken, bijpraten en andere niet noodzakelijke activiteiten.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

14 Ik ben meer dan alleen mijn werk, mijn project, mijn mannen, mijn baas of mijn functie.

Buiten het werk ben ik ook iemand.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

15 Ik durf steun te zoeken bij ondergeschikten en mijn twijfels met hen te delen.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

16 Ik ben in staat en bereid beschadigde relaties te herstellen.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

17 Ik kan denken in personen en organisaties van vlees en bloed, naam en toenaam. Mijn spraakgebruik bevat minder dan vijftig procent verzamelwoorden en categorie aanduidingen als: markt, klant, directen en hoofdkantoor.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

18 Ik hoor niet eenzijdig de positieve punten die men mij als feedback aanreikt. Evenmin eenzijdig de negatieve. Ik besef de keerzijde van elk compliment en van elk verwijt.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

19 Ik streef naar horizontale contacten van het type: 'I'am O.K., you're O.K.'. Ik probeer niet te domineren, noch mijzelf in een slachtofferrol te manoeuvreren.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

20 Ik kan elk vraagstuk op ten minste vier manieren aanpakken: als regisseur, als sfeermanager, als vakman en als hulpvrager.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

21 Ik onderhoud goede relaties met alle relevante spelers in het krachtenveld links en rechts, onder en boven mij

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam.

22 Ik weet wanneer een vraagstuk als probleem en wanneer als problematiek aan te pakken.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

23 Ik kom niet automatisch met een oplossing als reactie op een probleem. Ik maak ook niet automatisch van elk probleem een project. Ik heb evenmin voor elke oplossing een probleem.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

24 Ik hou er rekening mee dat niet ik, maar mijn bedrijf ziek is. Ik onderhoud veel contacten buiten mijn eigen onderneming.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

25 Ik kan denken in hypothesen.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

26 Ik weet veel irrelevante bijzaken over spelers waar ik strategisch mee te maken heb. Zij weten veel van dit soort dingen over mij.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

27 Ik zorg ervoor dat mijn marktwaarde zodanig is dat ik altijd elders aan de slag kan.

0 bekwaam 0 op weg 0 onbekwaam

KRACHTENVELDTEKENING

(Zie voorbeelden in de Hand-Out, p. 12,13 en 14 op valens.nl)

- 1 Neem een thema
- 2 Maak een lijstje van de spelers die daar bij betrokken zijn
- 3 Zet de actoren (naar je eigen, subjectieve inzicht) in het volgende format:
 - A Sterke spelers: links. Zwakke spelers: rechts.
Een soort van pikorde.
(dus niet de Delftse methode: voorstanders links en tegenstanders rechts)
 - B Spelers met initiatief: hoog. Actoren die gespeeld worden: laag.
Een soort van tijdsas
- 4 Duid de spelers met naam en toenaam aan
- 5 Neem één relevante vertegenwoordiger, indien een groep of verzameling
- 6 Geef verbindingen aan tussen de spelers
- 7 Varieer de grootte van de blokken
- 8 Vertel een verhaal, naar aanleiding van de tekening aan een Andersdenkende
- 9 Zet de tekening opnieuw op
- 10 Voeg nieuwe spelers toe en laat andere weg
- 11 Maak subtekeningen per subthema
- 12 Probeer een consistente set te krijgen
- 13 Beschrijf enkele markante spelers apart in tekst
- 14 Bespreek deze met een Andersdenkende
- 15 Pas je tekening aan
- 16 Maak ook eens een versie in geldstromen