

MIDSTREAM MANAGEMENT

Paul Valens

1	Hoe is het zo gekomen?	2	5	Mollen en angels	11
	Waar komen routines vandaan?			De kapitein en de stuurman	
	De balans tussen jezelf blijven, en jezelf worden			Hoger dan heli's	
	Kastes in management			Barenboim	
	Succesvol gestrand				
	General Management		6	Even geen excellence	13
	Bijzaken			Einstein in management	
2	Afscheid van de operatie	5		Scheiding van zakelijk en privé	
	Stork, Corus en GTI			De Escherkoppeling	
	Vrienden van vijftig		7	2.0 Taal	16
	Een ballenbak			Taalrotaties	
3	Upstream management	7		Literair taalgebruik	
	Drie schuimpjes		8	Dominees, rabbi's en pastoors	19
	Wisselgeld			Drie scenario's	
	Upstream II			To be or not to be	
4	Als alles anders wordt	9		Minder scenario's	
	Wat doe ik fout, dat hij zo vreemd doet?		9	Versie met Hyperlinks	22
	Een op dertien				
	Het Millecam effect				

1 HOE IS HET ZO GEKOMEN?

"Onze Paul is altijd tegen de keer in". Ik heb dat mijn moeder vaak horen zeggen. En ik vond dat ze overdreef. Maar er zat misschien ook wel iets in. "Upstream management" ligt mij wel. Hoewel ik ook wel iets had van een uitslover. "Ai, ai, sir, at your service!". Soms tot op de grens van slijmen. Opdrachten beter uitvoeren, dan mijn baas het vroeg. Maar bij voorkeur ook betere opdrachten maken, dan mijn chef mij gaf. Of andere.

Pas op mijn dertigste hoorde ik van een advocaat in Deventer dat hij niet tegen bazen kon. Dat was als optie nog nooit bij mij opgekomen. Zonder baas? Eigen baas?

In de loop van de jaren werd ik wel steeds minder dwars. En kreeg ik er lol in vraagstellingen iets te verdraaien. Roteren ben ik dat later gaan noemen. Dat kon zowel met de stroom mee, als er tegen in. Het lijkt op het effect meegeven aan een bal. Wat ik het liefst doe bij voetbal, (tafel)tennis of golf. Recht toe recht aan heeft me nooit echt gelegen. Geloof ik.

Dat er ooit een markt zou zijn voor deze afwijking heb ik nooit kunnen vermoeden. Maar 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 wijfelend en onderzoekend.

1.1 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 Geldens 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 Geldens was ik nooit op het idee gekomen.

2.2 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* varkensspecialist 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.

1.3 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 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.

Wij economen bijvoorbeeld, werden verstrikt met Ceteris Paribus ideeën. Dat wil zeggen: "Alle overige factoren constant verondersteld". Dat was heel handig, want op de rest hoefde je dan niet te letten. De rest werd constant verondersteld. Dat was wel niet zo, maar je deed gewoon alsof. En zo kon je het effect van de rentestand op belastingdruk of wisselkoers berekenen. En dat wordt dan op den duur een tweede natuur. Niet je eigen natuur, maar die van je beroepsgroep. Je wordt je Kaste.

1.4 Succesvol gestrand

De meeste managers zijn rond hun veertigste succesvol op een dood punt in hun carrière aangekomen. Als operationele managers hebben ze -in hun vak- 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. Ze worden nu 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 Geduld en Wijsheid nodig. 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?

1.5 General management

Een General Manager gaat over alles. Het cliché van de vakman: "Daar ga ik niet over" gaat nooit op voor de General Manager. Hij gaat over alles. 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 voortduren van het heden naar het verleden, van de grote lijnen naar de details, en van het hier en nu, naar de verre toekomst elders. Operationele managers beperken zich tot de hoofdzaken. General Managers houden de bijzaken in de gaten. "Waar letten we niet op?" en "Wie zien we niet?" zijn typische General managementvragen. Ceteris Paribus bestaat niet langer. De general manager is de chef Ceteris Paribus.

2 AFSCHIED 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 wie 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 doorgesloten A-groep hang je 'smorgens 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 doe je dan ook via bijzaken. 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 dan wel eens genoemd. Terwijl ze een belangrijke houtwolfunctie vervullen. Grote B's met hun soms fors ontwikkelde ego's zouden voortdurende 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 tijd duidelijkheid, en dat C zich ook uitsprekt. Maar C's zijn dat gewend. Ze verdwijnen nog iets verder naar de rand, 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.

2.2 Stork, Corus en Gti

Toen ik nog alleen A en B-groepen onderscheidde kon ik het allemaal nog wel aan. Een C erbij, was voor mij geen probleem. Maar mijn eerste bewuste ontmoeting met een type "D" verliep voor mij niet echt professioneel. Eerst probeerde ik ze te negeren. Maar die strategie faalde. Onder andere, omdat alles wat nu van HBO's en MBA's afkomt, type D lijkt te zijn. De volle 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 aanwezig A's beginnen te vinden dat hij eigenlijk wel gelijk heeft, neemt een D voor een half jaar vrijaf.

Door mijn ontmoetingen met D's, die in het begin het uiterlijk van confrontaties hadden, kwam ik er achter dat ik zelf veel meer A was dan ik dacht. Ik had mijzelf altijd als een C ingeschat. Een

buitenstaander die niet weggaat, maar ook niet echt meedoet. Zij herinnerden mij eraan dat ik nog van de tijd ben dat je ergens ging werken, en daar dan ook echt bij hoorde. Je was een KLM-er, of je werkte bij Unilever, of de provincie Groningen. Ik verweet de D's geen commitment te hebben.

Inmiddels weten wij na Stork, Corus, KLM, en GTI dat het riskant is om je professionele lot in handen te leggen van één onderneming. Jouw loyaliteit wordt niet altijd evenredig beantwoord. En door mijn kinderen en schoondochters ben ik er inmiddels achter dat de loyaliteit van D's er wel is, maar dat die vooral familie en vrienden betreft. Puur menselijk gezien al fantastisch, maar ook zakelijk niet gek. Mogelijk heb je meer aan een goede familie- en vriendenkring, dan aan een vaste werkgever voor veertig jaar.

2.2 Vrienden van vijftig

De managers waarvoor deze tekst 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 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.

2.3 Een ballenbak

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.

3 UPSTREAM 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 de opdrachten uitvoert in het veld, de markt of de werkvloer. Er worden woorden opgeplakt als Strategisch, Tactisch en Operationeel. Managers onder de veertig zijn groot geworden in downstream-management. Gezagsgetrouw deden ze wat *anderen* 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 *anderens* doelen. Daar laten ze zich dan vervolgens wel goed voor betalen. Dus dat is in feite hun strategie: "Je laten betalen voor dingen die hogeren willen".

Nu zit geen enkele onderneming op mensen boven de veertig en de vijftig te wachten die uitsluitend doen wat anderen zeggen. Een wezenlijke competentie voor General Management is dus Upstream Management. Te onderscheiden in twee stukken:

- 1 Wat zeg je terug tegen hogeren als zij je iets vragen te doen?
- 2 Hoe zorg je dat lagere jou blijven voeden met zinvolle ideeën?

Voor Upstream I zijn timing en taalgebruik cruciaal. Voed hoger Management bijvoorbeeld niet met zinvolle ideeën op het moment dat zij nou net met een nieuwe strategie of missie afkomen.

Dergelijke zaken zijn meestal een teer compromis na lange debatrondes en onderhandelingen. En 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 de hiërarchische downstream verhoudingen. En niet op de kwaliteit van de plannen.

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.

3.1 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. Naarmate je hogerop in de onderneming komt 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

later succes in het leven. De test zelf was 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 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 sommige situaties gezien als ongeduldig, dominant, drammerig, dom. En zelfs als kortzichtig, grote stappen snel mis en autistisch. Een belangrijk schakelpaneel dat je rond je veertigste moet aangebracht hebben is de keus tussen *Hier en nu*, en *Nog even niet*. Wanneer de trouwe hond? Wanneer de 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.

3.2 Wisselgeld

Je hebt een behoorlijke positie nodig om je een uitspraak te kunnen veroorloven als: "Misschien zit 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 kritiseren leidt tot spelbederf. En uiteindelijk je isolement. Maar altijd zonder meer 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 die ene procent zal er uiteindelijk toe leiden dat je steeds betere opdrachten krijgt. Jij leert. Maar je baas ook.

3.3 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 upstream 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 afneemt. Een effectieve manager behoort per saldo geduld te worden. 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.

4 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 echt grensverleggend is, tast je idee de fundamenten van de onderneming aan. En dat vindt niemand leuk. Je wilt je fundamenten graag houden. 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. En een rouwproces heeft vijf vaststaande fasen:

- 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 dat 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 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 een jaar dan over een week.

4.1 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. Opgeleid met technieken en vakgebieden, 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 technieken. 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.

4.2 Eén 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 over 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 dan ook niet met een conclusie, maar met de vraag: "Wie denken er nu heel anders over dan jij?" Dat worden 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 een dertiende.

4.3 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 mee 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 hadden gezegd: "Ga eens naar een dokter". Zeker, zei de partner. Meer dan een. 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 zijn het namelijk helemaal niet met je eens, maar geven jou gelijk *omdat ze je mogen*. Iemand die je aardig vindt, geef 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 eisen 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 tegenstandpunten in te nemen. En er ontstaan fracties op basis van groeps- en niet op basis van 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.

5 MOLLEN EN ANGELS

Vorig jaar werd ik gebeld door Jan de Jong. We stonden op het punt om naar Frankrijk te vertrekken. Het was vrijdagmiddag rond vijf uur. Jan had gegoogled op "Legerluchtwaarnemer" en was zo op mijn site terecht gekomen. "En we hebben nog meer gemeenschappelijk" zei Jan. Hij bleek bij IBM gewerkt te hebben en kort daarvoor had ik wat foto's op mijn site gezet van oud bestuurders van IBM Nederland. Inderdaad ben ik gecertificeerd Legerluchtwaarnemer bij de Landmacht. Wij navigeerden in Alouette III helikopters en Piper Cups, en maakten luchtfoto's met een echte Hasselblad. En we deden de vuurleiding voor artilleriegeschut. De gemiddelde overlevingstijd in oorlogssituaties bedroeg zeven minuten. Op korte termijn heb ik veel plezier van de functie gehad. Op lange termijn veel nut.

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 vanuit die externe positie 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. Dat hoogvliegen gaat nog wel, maar landen of een verbinding met de grond maken lukt vaak niet.

Een moderner beeld is dat van de Giraf. Die heeft door zijn lange nek ook overzicht, maar staat tegelijk met vier poten echt op de grond. Of zelfs in de modder. Elke upstream manager zou er naar

moeten streven een giraf te zijn. Ook al is hard lopen met vier poten en zo'n lange nek niet eenvoudig.

De meeste managers echte zijn als schilpadden. In vakkringen "Turtles" genoemd. Naar computerprogramma's waarmee in Wageningen plantengroei gesimuleerd wordt. Als je een schildpad in de kamer op de grond zet, en be vraagt over zijn wereldbeeld, zal hij vertellen dat hij stoelpoten ziet, plinten, vast tapijt en schoenen. Einde visie. Wat buiten de ruimte is waar hij zich fysiek bevindt, 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 upstream I 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 zich afspeelt in een ruimte ernaast. Of in een ander gebouw, een andere vestiging, een andere markt of een andere divisie. En dat ze met die kennis ook iets kunnen.

Een heel tragische groep is die van de Mollen. Vandaar dat ik ze graag definieer als: "Turtles, die ooit hun nek hebben uitgestoken, en toen een oor zijn kwijtgeraakt." Ik wil er dus graag mensen in zien, die ooit lef hadden, maar daarvoor afgestraft 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 een poot of een oog minder. En dat gaf een band. Ze werden het er over eens dat je daarboven Heli's hebt. En als je niet oppast krijg je een klap met een molenwiek. 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.

5.1 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 even helpt, maar ook 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 nacht later vulde de stuurman bij "bijzonderheden" in: "Vandaag was de kapitein nuchter...".

Waarheid alleen is onvoldoende voor goed sfeermanagement.

5.2 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 en Lima gaat. Een buitengewoon nuttige groep in elke onderneming. Maar zorg er wel voor dat het een minderheid blijft.

Maar 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". 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 uiterste tegendeel van de Mollen. Toch zijn er ook overeenkomsten. Angels en Mollen onttrekken zich beide aan de hiërarchie. De één uit ideële en morele motieven. De ander uit praktische en veiligheidsoverwegingen.

Een upstream 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.

5.3 Daniel 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 en productie te komen. Het is de taak van de upstream I manager om medewerkers met een eigen mening aan te trekken, en niettemin met hen samen met hen tot een geheel te komen.

6 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 niet de hoofdpersoon van hoogtepunt naar hoogtepunt trekt, maar voortdurend struikelt en weer op staat. In deze tijd van excellence en succes een verademing.

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 was of wiskundige. Hoe gewoner hoe beter. Het contrast met de uiteindelijk hoogtepunten wordt er al alleen maar dramatischer door. Balkenende uit Biezelinge, en Wouter Bos uit 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 en 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 ten gunste van anderen die daardoor 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. En kan het zijn dat er een schandaal naar boven komt, die met terugwerkende kracht een smet werpt op al zijn daden. De winter zelf lijkt 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.

6.1 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 jaar is ruim voldoende.

Sommige mensen vinden van zichzelf dat goed 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 al snel in Coltan. Columbiet-Tantaliet, waaruit tantalium wordt gewonnen waarmee je heel kleine condensatoren kunt maken. Dat lijken pietepouterige details. Die je meteen in de grote wereld brengen. Coltan wordt gewonnen in Kongo en de oorlog met Rwanda wordt ermee gefinancierd. Amerikanen 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?

6.2 Scheiding van zakelijk en privé

Managers in stress gaan zakelijk strakker scheiden van privé. Operationeel zinvol. Strategisch fataal. Een upstream manager laat zijn zakelijke en zijn 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 ben je 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.

6.3 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 logisch 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 boeket tulpen. Bij Meppel haalde ze een tulp uit de bos, 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 Italiaans havenstad Amalfi is. Een plaats onder Napels, die echt 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: één 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 die soms terug gaat tot de middelbare school. "Hoefden we niet te kennen. Hebben we nooit gehad.....".

7 TWEE PUNT NUL TAAL

"De plaats Stadskanaal is wel drie uur lang" leerden wij bij de aardrijkskunde. 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 leerden wij: "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 dagelijks 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", 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 hebben bij 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. "Wolflig" 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. Upstream management is ruimte scheppen.

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 één van deze negen categorieën passen. Een upstream 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 denkt. De wereld biedt meer keuzes dan wij gewend zijn te veronderstellen.

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.

In de winkel die wij vroeger thuis hadden gebruikt mijn moeder vaak het woord "pikant". De klant die wilde weten hoe iets smaakte, kon daar dan zelf van alles bij denken. Dat was ook een variant. Maar op de grens van handig.

7.1 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 dan wel 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 wel 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 min. Echt ambitieus heeft de slogan bij mij nooit gewerkt.

Avis werkte met "We try harder" Wat bij mij altijd wat terminaal over kwam. Met heel veel moeite van 4,0 naar 4,1. Maar uiteindelijk zal het niet baten.

Nissans "We shift expectations" kwam bij mij niet alleen 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.

7.2 Literair taalgebruik

Ooit had ik aan de Zwolseweg in Deventer loodgieters over de vloer. Om half negen vroegen ze mij of er ook een koffiehuis in de buurt was.

"Een Koffiehuis?" zei ik.

"Hier in de buurt? Dat geloof ik niet. Maar *ik* kan wel koffie zetten"

"Nou, als *U* koffie wilt zetten, heel graag!"

"Romario is als een bankstel", zei Cruijff ooit.

"In een te kleine kamer, zoals bij PSV, komt zo iets niet tot zijn recht.

Bij Barcelona staat hij beter..."

Bij Gevaert in Antwerpen kwam ik soms op het nippertje 's morgens aan. En had dan geen tijd meer een bonnetje te halen. Imtech toegangstechniek bestond toen nog niet, dus ik kwam wel gewoon binnen. 's Avonds werd bij de poort steekproefsgewijs op bonnetjes gecontroleerd. Vanuit een loket. Om problemen te voorkomen meldde ik mij dan uit mijzelf. Met een verhaal over druk, en ver, en neemt *U* me niet kwalijk. Tot op een dag ik een lokettist trof die mij vroeg:

"Weet ik dat *U* binnen bent geweest?"

"Nee, dat weet *U* niet" ze ik aarzelend.

"Nou dan" zei hij

En ik liep naar buiten.

Carry van Loon van CSM suiker had gezien dat ik geen suiker in mijn thee nam.

"Neemt *U* geen suiker?" informeerde hij

"Nee" zei ik. Liever niet, "Ik moet om mijn lijn denken"

"Dan zou *U* toch ook kunnen sporten?"

In het ABN-AMRO jaarverslag van 2003 kwam 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

Literaai taalgebruik kan verrijkend, verademend en effectief zijn.

8 DOMINEES, RABBI'S EN PASTOORS

Wij Roomsens hadden het vroeger makkelijk. De pastoor wist wat waar en juist was. Die had het van de bisschop. Bij ons thuis werd daar soepel mee omgegaan. "Als de bisschop dat nou wil.." zei mijn moeder dan. En zo zijn bij mij wellicht kiemen van gehoorzaamheid en bouwfraude gelegd. Of anders gezegd: van downstream management en vluchtgedrag.

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. Maar niemand 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 dan 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. Ooit had ik aannemers in kleine groepjes laten uitwisselen 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. Eén 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 daar belangrijker dan de regel.

Het is een bijzaak, maar de gang van zaken rond onze bouwvergunning 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, mijnheer Valens 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 goed ook even stil te staan bij een klassieke 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.

8.1 Drie scenario's

Een upstream 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 Ceaucescu, 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". Vaak denk ik wel eens: "Had Volkert van der G. mij maar even gebeld".

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 wegspeelen.

8.2 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 upstream 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. Dan 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 upstream 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 plekken in het werk van Shakespeare waar ik minder thuis ben, 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 toch schuldig. Omdat je anderen hun gang laat gaan. Je hebt geen keus.

De Hamletgedachte komt op vier manieren terug in upstream 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 upstream 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.

8.3 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 een 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 Minderscenario het eerste. Om te beginnen haal je 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 operationele managers.

De operationele activiteiten vallen het meest in het oog, nemen het grootste volume in, en lijken de hoofdzaak.

Het zijn slechts de zichtbare bijverschijnselen van upstream denkwerk.

Amsterdam, 2007 / 2008

Paul Valens

Zie voor verdere uitwerkingen de
Versie met hyperlinks.