

Eric Koenen

De Atomiumorganisatie

Wie piramides bouwt ... krijgt mummies

uitgeverij **boom/nelissen**

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Eric Koenen, 2011

Omslag: Bas Smidt, Den Haag

Foto's: Jelte Koenen

ISBN: 97890244 00669

NUR: 808

1e druk: 2011

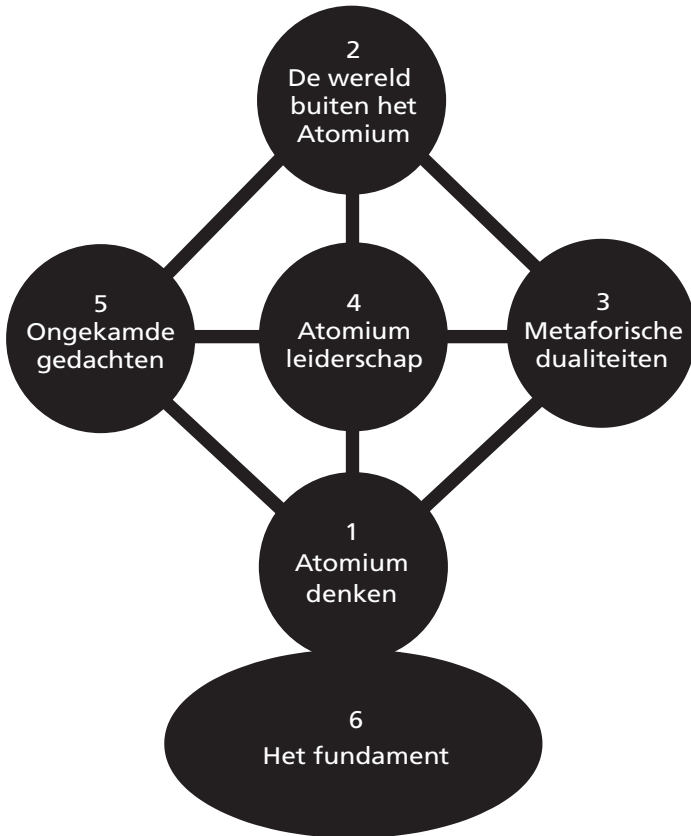
ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).



www.boomnelissen.nl



Voor Victor, mijn vader, die me meenam naar Brussel toen ik 8 jaar was. We liepen naar het Atomium, dat in mijn geboortjaar (1958) gebouwd is. Ik herinner me hoe ik onder het indrukwekkende gebouw stond en naar boven keek. Hand in hand met mijn vader, twee totaal verschillende mensen, maar in verbinding. 44 jaar later stond ik op dezelfde plek. Wederom met mijn vader, inmiddels 86 jaar. En met mijn zonen: Jelte van 23 jaar en Thom van 14 jaar. We keken omhoog. Boven de glinsterende bollen schoven de wolken voorbij. 'Dit is mooi pap', zei mijn jongste zoon. Ik legde even mijn handen op de schouders van mijn jongens. Mijn vader stond erbij. Vier totaal verschillende mensen, maar intens verbonden.

Inhoud

Inhoud	7
Dankwoord	11
Inleiding	13
1 Atomiumdenken	17
Hardnekkig gezang	17
‘Wie piramides bouwt ... krijgt mummies’	19
Grafrover Kerviel	21
Aan de hand van mijn vader	21
Vitruvius en de menselijke maat	22
Bauhaus: hoe kun je een machine begrijpen ...?	23
Directiekamers van glas	24
Stilstaan ... en kijken ... voordat we weer doorgaan	26
Metaforische bellen en bollen	28
Macrosferen, steunkousen of aandacht?	31
Bellen worden tot schuim	31
Der Lauf der Dinge	32
Organisatie of organiserend systeem?	32
Een organisatie is een organiserend systeem	36
De Vitruviusman	37

2 Kijk uit de ramen van het Atomium	41
De bovenste bol	41
Skinner's duiven	42
Pijltjes gooierende chimpansee	43
De wereld om ons heen: enkele waarnemingen	44
<i>Er is een andere verhouding met 'tijd' ontstaan</i>	44
<i>Versnelling, tijdgebrek en keuzestress leiden tot uitputting</i>	44
<i>Alles kan, als je maar wilt?</i>	45
<i>Er ontstaat meer en meer 'flow' in communicatie en uitwisseling</i>	45
<i>Locatie wordt gekoppeld aan informatie</i>	46
<i>Communities kunnen groter zijn dan landen</i>	46
<i>Energieopwekking steeds meer gedecentraliseerd</i>	46
<i>Klanten zijn continu bereikbaar</i>	47
<i>De mobiele telefoon is een informatiecentrum</i>	47
<i>De revolutie in medische technologie gaat razendsnel</i>	47
<i>Vrouwen zijn de markt</i>	48
<i>3D neemt een vlucht</i>	48
<i>Europees versus lokaal</i>	48
<i>Ondernemerschap floreert</i>	49
<i>Er ontstaat hyperconcurrentie</i>	49
<i>Ondernemingen treden buiten hun oevers</i>	50
<i>Wederzijds gebruik van netwerken voor het snel uitrollen van nieuwe business neemt toe</i>	50
<i>Herstellende financiële sector en Europese aanbestedingsregelgeving belemmeren innovatie en jagen ondernemend talent weg</i>	50
<i>Time to Market: prioriteiten stellen terwijl de klok tikt</i>	51
<i>Innovatieve ideeën ontstaan meer en meer in cocreatie</i>	52
<i>Frugal innovation komt op, de creativiteit wordt uitgedaagd door de beperking</i>	52
<i>Economie is weer een morele wetenschap geworden</i>	53
<i>De economie van het genoeg</i>	54
<i>De seriële volgorde van leren, werken en pensioen wordt parallel</i>	55
<i>Van market-led naar socially-led</i>	55
<i>Merken lossen plotseling op of verspreiden zich binnen een paar dagen over de wereld</i>	56
<i>De werkplek gaat drastisch veranderen ... Yammer</i>	56
<i>'Gezag' krijgt een ander gezicht</i>	57

<i>Generatie Einstein rukt op</i>	58
<i>Een liquide omgeving dwingt tot een sterke identiteit</i>	59
3 Piramide en Atomium: metaforen voor een dualiteit	63
Piramidaal denken zit in de dieptestructuur	64
Het dilemma van de beul	66
De tango verbindt in de beweging de tegenstellingen	66
De waarheid ligt zelden in het midden	67
<i>Corporate culture en waarden versus een cultuur van 'hoe wil dit team nu zélf werken?'</i>	67
<i>Wantrouwen versus vertrouwen</i>	68
<i>Salaris met bonus versus salaris zonder bonus</i>	73
<i>Creativiteit en chaos versus objectieve rationaliteit en structuur</i>	75
<i>Complexiteit versus eenvoud</i>	76
<i>Angst versus verlangen</i>	77
<i>Mannelijke strategie versus vrouwelijke strategie</i>	78
<i>Voorgangers en opvolgers deugen niet versus voorgangers en opvolgers hebben hun betekenis</i>	79
<i>Zwijgen versus spreken</i>	80
<i>Competentieprofielen versus talentontwikkeling</i>	80
<i>Vergaderen versus de dialoog</i>	82
<i>Linkshoofdig versus rechtshoofdig</i>	83
<i>Complexiteit versus eenvoud</i>	83
<i>Het weten versus het (nog) niet weten</i>	84
<i>Managementplanning versus natuurlijk leiderschap</i>	85
<i>Lean & mean versus lean, agile & not so mean</i>	85
<i>Horizontale versus verticale relaties</i>	86
De dilemma's van de nieuwe generatie	87
<i>Leegte versus ruimte</i>	87
<i>Kantooruren versus resultaten</i>	87
<i>Ervaring versus prestatie</i>	88
Wat wil je níét versus wat zou je willen	88
Zwart versus wit van piramide en Atomium	88
4 Leiderschap en teams in het Atomium	97
Leiderschap in het Atomium	97
Fantoompijn en de lange schroevendraaier	97

De ridder at in de keuken	98
Giftig leiderschap	99
De dirigent komt niet opdagen ...	101
5 Atomiumteams ... of is een goed gezelschap voldoende?	107
Er staan 22 bv's op het veld ...!	107
Samen een IQ van 80	108
Een team altijd beter? Het kan zijn, maar reken er niet op	111
Misverstanden over teams	113
In het Atomium hebben elke bol en elke buis minstens één functionele lastpak	114
Conditie voor topteams	116
6 Ongekamde gedachten over innovatie in het Atomium	123
Bedrijfsinnovatie naar een nieuw dieptepunt	123
Een ontmoeting met Frits Philips: een les voor het leven	125
Anders kijken: innovatie in marktgericht denken	126
Sociale innovatie: ongebonden mensen binden	127
Innoverend organiseren: het marktgerichte ziekenhuis als Atomium	128
'They forgot the obvious ...': een gesprek met Tom Peters	131
<i>I like mad men</i>	132
<i>They smell it</i>	133
<i>This is the age of talent</i>	133
<i>MBA is nothing</i>	133
<i>Benchmark, I hate it, but if you do ... Keep your eye on the right one</i>	134
<i>Cost cutting is baloney</i>	134
<i>We forgot the obvious</i>	134
7 Het fundament van de Atomiumorganisatie	137
Het beperkende antwoord versus de verder brengende vraag	137
Epiloog	143
Voorwaarts stuntelen	143
'Tweede keus' voorstellen	144
Literatuur	149

Dankwoord

Veel mensen hebben mij de afgelopen jaren geïnspireerd tijdens het schrijven van dit boek. Ze deden dat door gesprekken voeren, vragen stellen, opvattingen betwisten en gedachten delen. Soms waren ze zich dat waarschijnlijk niet eens bewust. Toch volstond een zin, een blik van verstandhouding, een opgetrokken wenkbrauw of een glimlach. Een aantal van hen noem ik in willekeurige volgorde:

Arjo Klamer, Luuc van Breda, Mitra van Raalten, Hélène Propsma, Patty van de Vliet, Rob Kerstens, Saskia Tjepkema, Pepijn Pillen, Luk Dewulf, Bert Smits, Katrien Massa, Sharon Jacobs, Carmen Altena, Yolanda van Gemert, Annelies Boutellier, Mirjam Sijmons, Wim Gijselaers, Willem de Wit, Marlène Chatrou, Suzanne Verdonschot, Mara Spruyt, Eric Damhuis, Marloes van Rooij, Maren Hessler, Marjo Korrel, Patrick Davidson, Anne-marie van Iren, Geert Meijer, Roger Knubben, Edo van den Assem, Alexander Veltman, Gerard Krielen, Jolanda Poots-Bijl, Lotte, Sanne, Jelte, Veerle, Thom en Thalya Koenen, John Rijsman, Amber Daily-Hebert, Mette Norgaard, John Kauffeld, Liesbeth Keppers-Heijnert, Ferry Muller, Giel de Swart, Lizelot de Stigter, Hans Boot, Vincent Dijk, Shula Rijxman, Theo van de Schepop, Eveline van Eck, Frans Soulier, Ferry Muller, Marleen Houpt, Michel van Bremen, Ingrid Giebels, Juliette Hasselbach, Yvonne Vrolijk, Philippe Bailleux, Jan de Ruiters, Pamela Boumeester en vele anderen.

Dank aan het uitgeefteam van Uitgeverij Boom Nelissen, onder meer voor hun geduld bij deadlineoverschrijdingen: Eline Crijns, Sandra Buijtel en Esmeralda Timmer-Mulder.

Jelte, dank voor het fotograferen van het Atomium in Brussel.

Speciale dank aan twee mensen met wie ik me in gedachtegoed verbonden voel: prof. dr. Christien Brinkgreve (voor het lezen van het manuscript, het delen van haar gedachten, haar verder brengende vragen en feedback) en prof. dr. Joseph Kessels (voor zijn waarderende stijl en stimulerende visie). Ook dank ik mijn Vlaamse collega Lieve Scheepers, die voor me regelde dat ik alle bollen en gangen van het Atomium kon bezoeken en mijn hoofd uit de bovenste bol mocht steken ...

Ten slotte dank ik Jacqueline voor haar inspiratie en liefdevolle verdraagzaamheid wanneer ik me weer uren, soms zelfs weken afzonderde om te schrijven.

Eric Koenen
Heelsum, april 2011
Erickoenen@Doorwerthgroep.nl

Inleiding

Managementboeken worden zelden gelezen. Wel wordt veel gejoukt over dat ze worden gelezen. Er wordt in gebladerd en gescand, er worden schema's bekeken en soms wordt er wat uit gestolen om eigen standpunten te onderbouwen. Dat laatste is goed. 'Het gaat er niet om waar je de dingen vandaan haalt, maar om waar je ze naartoe brengt', zei Jean-Luc Godard ooit.

Waarom verschijnen nog steeds zoveel managementboeken? Is het niet eens tijd voor een managementboekvrij jaar? Is alles niet al gezegd en geschreven? Op zoek naar de heilige graal onderzocht een McKinsey-team nog maar eens wat organisaties succesvol maakt; honderdduizend vragenlijsten werden afgevuurd op meer dan vierhonderd onderdelen van ruim 230 organisaties in verschillende landen. De winnende combinatie bestaat uit 'heldere rollen en uitdagende taken', 'eenduidige visie en richting' en een 'omgeving die openheid en vertrouwen stimuleert'. Een factoranalyse zette deze drie kenmerken van succesvolle organisaties op het erepodium en alle andere factoren kwamen minuten later over de finish.

Tijdens het schrijven van dit boek heb ik continu geworsteld met het dilemma 'schrijf ik vóór' of 'vraag ik me al schrijvend af'. De ene dag waart het spook van de vakgenoot door je hoofd, de andere dag zit er een hoogleraar op je schouders en de volgende dag klimt een manager met voeten vol modder in je gedachten. En allemaal stellen ze vragen, soms ondersteunend, soms cynisch. Ik kies er voor om, net als in mijn eerder verschenen boeken over leiderschap

in tijden van verandering, een vorm te kiezen die bij mij past. Daarmee wordt het een boek dat hopelijk meer vragen oproept dan dat het beantwoordt.

Dit is geen boek met tips, trucs en pasklare oplossingen, maar een boek dat eindigt met de verder brengende vraag, omdat de onderzoekende houding en de wellicht trage antwoorden u verder brengen dan de snelle oplossingen. Als de oplossingen zo voor de hand lagen, had u ze zelf immers al bedacht.



Tegenover het collectieve, defensieve 'ik' van de piramide staat het flexibele, autonome, welwillende 'wij' van het Atomium.

1 Atomiumdenken

De kunst en de filosofie hebben leiders en organisatievernieuwers veel te bieden. Niet omdat ze oplossingen bieden, maar omdat ze vragen oproepen. Over oplossingen zijn al zoveel boeken geschreven. Ik belijd een geloof in uitnodigen, inspireren en irriteren. Vooral dat laatste schudt aan gevestigde overtuigingen over het inrichten en het nieuwe besturen van organisaties. In dit hoofdstuk leg ik een deel van het denkfundament van de Atomiumorganisatie. Geïnspireerd door de componist Simeon ten Holt, de architect Vitruvius, Bauhausoprichter Walter Gropius en de Duitse filosoof Peter Sloterdijk.

Hardnekkig gezang

Het is 15 januari 2011. De Canto Ostinato wordt uitgevoerd in de kleine zaal van het Concertgebouw. Polo de Haas en Kees Wieringa zitten ieder aan een grote concertvleugel. De vleugels staan tegenover elkaar en passen als twee puzzelstukken. De dwingende monotonie van de aarzelende, maar adembenemende beginklanken van de Canto Ostinato (hardnekkig gezang) van Simeon ten Holt hypnotiseert mij direct. Dit was zo'n moment waarop ik me realiseerde dat wanneer bewustzijnslagen moeten worden bereikt, de honderdduizenden woorden in managementboeken het afleggen tegen enkele maten muziek. Het was het moment waarop ik me afvroeg of dit een tijd van verandering is of een verandering van tijd.

Muziek is voor Ten Holt niet een uitdrukking ‘voor iets’, zoals dat geldt voor woorden, maar een uitdrukking ‘van iets’. Soms kun je iets begrijpen, maar niet uitleggen. Bij het horen van de Canto Ostinato begreep ik op een dieper niveau de paradoxale interactieve verhouding tussen ‘autonomie’ en ‘afhankelijkheid’. Twee mannen hadden in de golf van de muziek een stil contact, de vervoering van het eigen spel, maar steeds in verbinding met dat van de ander. Twee uren lang luisteren en kijken naar een model voor goede verhoudingen: de eigen dingen, de eigen vervoering en de eigen accenten, maar afstemmend op de bewegingen van de ander. Het geheel is iets wat ze afzonderlijk niet zouden klaarspelen.

Het gaat Ten Holt om die interactiviteit. De tijd wordt vergeten, de eindtijd is niet bepaald. Het stuk is afgelopen als de pianisten besluiten dat het afgelopen is. Zij hebben in het stuk de ruimte om, binnen bepaalde grenzen, zelfstandig keuzes te maken. Die vrijheid geldt voor de dynamiek, de herhalings, de accenten, het aantal piano's en zelfs de keuze van de instrumenten. Tijdens het luisteren naar de Canto Ostinato ontstaat een andere verhouding met tijd en met de tirannie van de regels. De eigen vrijheid neemt toe, en daarmee ook de verantwoordelijkheid voor elkaar. Want de pianisten nemen de ruimte in de golvende cadans, maar hebben tegelijkertijd continu oog en oor voor elkaar in het hardnekkig gezang. Alles draait om ‘afstemming’. Er is geen dirigent, de leiding wordt als een stokje in een ongeplande estafette overgenomen door wie zich op dat moment krachtig genoeg waant. Soms lijkt er een dissonant te zijn, die irriteert omdat deze een vertrouwd tonaal beeld verstoort. Unisono is rustiger en vertrouwder, maar saaier ...

In een interview in *Vrij Nederland* zegt Ten Holt:

Creativiteit gaat altijd gepaard met onteigening, dat wil zeggen, met de herziening van alle waarden en gewoonten die zich tot dat ogenblik als zaligmakend hebben laten gelden.

Zou Ten Holt de piramidale organisatiehuizen die we scheppen onbewoonbaar verklaren voor innovatieve, creatieve geesten? Mensen die zich verzetten – al dan niet bewust – tegen het heersende denken, worden binnen die systemen, op termijn, maar al te vaak gemarginaliseerd. Niet in het begin, want dan zijn ze nieuw en noemen we hen misschien wel ‘leuk’. Ze hebben een frisse blik en schrijven een honderddagenverslag. Maar na verloop van tijd moet het toch uit zijn met die fratsen. Wie het lukt om onder de radar van het corpo-