

ERIC KOENEN

De *Kunst* van leiderschap in tijden van verandering

EEN MANAGEMENTPRENTENBOEK

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Nelissen, Soest 2007
Omslag en binnenwerk: Elan Media, Gemonde
Foto auteur achterplat: Ton Zonneveld
ISBN: 978 90 244 1784 1
NUR: 801
1e druk: 2007
2e druk: 2011

Voor: Lotte, Sanne, Jelte, Veerle, Thom, Thalya en Diede†

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 3060, 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

*© Van werken van beeldende kunstenaars aangesloten bij een CISAC-organisatie is het auteursrecht geregeld met Pictoright te Amsterdam.

Niet alle rechthebbenden van de gebruikte illustraties konden worden achterhaald. Belanghebbenden wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

De entree... met garderobe

‘Weet je wat het probleem is met creativiteit?’, vroeg mijn collega Simone terwijl we stilstonden bij een schilderij van Marcel Duchamps in het vernieuwde Museum of Modern Arts in New York. Ik voelde me uitgedaagd om creatieve antwoorden te bedenken. Ze vervolgde vrijwel direct: ‘Het lijkt nogal op de liefde: hoe harder je ernaar zoekt, hoe harder het wegrent. Afdwingen laat het zich niet, wel uitnodigen. Je moet de juiste omstandigheden creëren en misschien wel even niet toerekeningsvatbaar zijn...’

Haar woorden bleven denderen in mijn hoofd. ‘Even niet toerekeningsvatbaar zijn...’ Dat klonk eigenlijk wel spannend. Het riep gedachten op aan mijnheer Fleuren, die ik in mijn Philipstijd leerde kennen. Een briljant technicus wiens eigenaardige gedrag, waaronder het kweken van wiet op zijn kantoor, gedoogd werd omdat hij steeds weer creatieve oplossingen wist te bedenken voor complexe problemen. Fleuren was de lokale dorpsgek die tijdens werktijd ging wandelen. Niet stiekem, integendeel. Hij kondigde het met luide stem aan: ‘Ik ga even een paar uur wandelen in het park. Weet niet of ik nog terugkom.’ De afdelingschef achterlatend met een gezicht alsof hij kiespijn moest verdragen. Niet passend, niet toerekeningsvatbaar binnen het systeem, maar wel van grote innovatieve waarde.

Als medebestuurder van een grote onderneming worstel ik dagelijks met de specifieke problematiek van de continuïteit van dit bedrijf. De innovatieportefeuille dwingt me om me heen te kijken. De wereld is fundamenteel veranderd aan het begin van deze eeuw. Niet alleen omdat twee vliegtuigen een gebouw binnenvlogen, maar vooral omdat oude reactiepatronen in tijden van economische teruggang niet meer lijken te werken. De economische en ecologische dreigingen voor de westerse wereld nemen toe; China groeit uit tot een economische supermacht, op de voet gevolgd door India. En de wereld warmt op. Of de zeespiegel nu zes meter of zestig centimeter stijgt, hij stijgt! Energy efficiency en CO2-reductie zijn grenzeloze noodzakelijkheden. Zeer goed opgeleide maar goedkope arbeidskrachten bieden hun diensten aan. Internetveilingen zetten persoonlijk zakendoen buitenspel. Kortom: we kijken een uitdaging in het gezicht en de oplossing staat niet in een boekje. Wel worden er erg veel boeken geschreven over transformatie. Meer dan er worden gelezen.

In mijn boekenkast is een plank gevuld met Amerikaanse managementkookboeken voor het perfect managen van organisaties. Aanvankelijk verwachtte ik hierin de wijsheid, maar het lezen ervan maakt depressief. Ze staan vol met cases, vooral succesvolle cases... zij wel.

Waarom werken de recepten uit die boeken niet? Schopenhauer heeft het ooit uitgelegd. Hij mijmerde dat aan papier toevertrouwde gedachten beslist niet meer zijn dan het spoor van een voetganger in het zand. Je ziet wel de weg die hij heeft genomen, maar als je wilt weten wat hij gezien heeft onderweg, moet je je eigen ogen gebruiken. Ook Kierkegaard begreep het: voorwaarts leven en achterwaarts begrijpen. Ik belijd het geloof in het adagium van een groot reiziger als Paul Theroux: *travel is only glamorous in retrospect*.

Zo zijn die managementboeken geschreven. Na veel vallen en opstaan kun je een boek schrijven over lopen. Linkerbeen, rechterbeen, het is zo simpel. Maar blijkbaar is het vallen en opstaan een onmisbare fase om te leren lopen. Vallen en opstaan is lopen.

Er wordt een buitengewoon beroep gedaan op onze creativiteit, wellicht de oude kracht van dit deel van de wereld. Maar past de wijze waarop wij managen en besturen bij deze nieuwe uitdaging? Onze structuren zien er nog steeds uit als piramides. En voor veel topbestuurders is macht een drijfveer, hoezeer zij dat ook zullen ontkennen. Wie piramides bouwt, krijgt mummies.

Scientific American Mind is een zusterblad van *Scientific American*. In het januari-nummer van 2005 beschrijven wetenschappers hun zoektocht naar het ontstaan van de creatieve vonk in het brein. Hun advies: 'Zodra een vonk van interesse overspringt, volg die dan. Trek algemeen aanvaarde waarheden in twijfel. En neem regelmatig pauze om te ontspannen en te dagdromen.' Het probleem kan dan dwalen in vrije ruimten, waar de oplossing zich wellicht vrij en associatief ophoudt. Maar ja, verkoop dit maar eens aan bestuurders en managers bij wie diepe angsten voeding geven aan beheerszucht en controledrift. Creatieve initiatieven worden gesmoord en briljante ideeën liggen in coma.

Cartoonheld Spongebob heeft het wél begrepen. Spongebob koopt een grote breedbeeld-televisie, geeft de tv weg en gaat met zijn vriend zitten in de grote kartonnen doos waarin de tv werd bezorgd. In de doos fantaseren ze zichzelf boven op een berg, inclusief gevaarlijke lawines. Spongebob legt uit dat door het gebruik van 'imagination' je, zittend in de doos, alles kunt beleven zoals jij het wilt. *Out of the box in the box*. De tv beperkt, want je bent afhankelijk van uitzendingen en van publieke of commerciële programmeringen.

Keer op keer noemen publicaties over werkelijk succesvolle bedrijven intuïtie, visie, passie, persoonlijke waarden, authenticiteit en emotionele intelligentie als onderscheidende kenmerken. Natuurlijk zijn beheerste processen ook nodig, maar het onderscheidende vermogen haal je zelden uit een beheerst proces.

Mijn oude filosofieprof had het vijftientig jaar geleden ook al begrepen. Hem werd gevraagd om in het volgende college het begrip onsterfelijkheid eens goed uit te leggen. De week daarop was de collegezaal licht verduisterd, en bij aanvang van het college klonk het 'Erbarme Dich' uit de Matthäus Passion van Bach. Na afloop zei hij: 'Oké, dit was het dan voor vandaag...' Mijn studiegenoten uit die tijd zijn dit college, inclusief de prof en zijn gedachtegoed, niet vergeten.

Bij de start van een groot organisatieverbeterproces dat ik samen met mijn collega's initieerde, dacht ik niet, zoals ik vroeger als consultant bij een groot organisatieadviesbureau leerde, welke fasen zullen we nu eens projectmatig gaan plannen? Ditmaal dacht ik: ik ben benieuwd wat er gaat gebeuren, welke fasen gaan ontstaan en hoe. Scenarioschrijfster Maria Goos vertelde in een recent interview dat ze regelmatig 's avonds aan het schrijven gaat met de mededeling aan haar gezin: 'Jongens, ik ga door want ik wil weten hoe het verdergaat.' Dat maakt het werken spannend, vindt ook Picasso: 'Als je al weet hoe het wordt, waarom zou je het dan nog afmaken?' Of: 'Als ik niet weet wat ik moet schilderen, ga ik schilderen.' Voorspelbaarheid is iets uit het verleden.

Het is een vorm van het benaderen van de werkelijkheid waarbij je, zoals de nieuwe fysici, ervan uitgaat dat je waarneming, je benadering van de werkelijkheid, die werkelijkheid beïnvloedt. Het maakt wel onzeker, geeft minder houvast, wordt wellicht door de rationelen onder ons 'soft' genoemd. Maar... draait de computer ook niet op software?

Abraham Zaleznik schrijft in 2001 een artikel in de *Harvard Business Review* onder de titel 'Managers and Leaders: Are they Different?'. Hij concludeert dat leiders geïnspireerde, visionaire mensen zijn, die zich bezighouden met de inhoud. Managers zijn vooral bezig met de 'manier waarop'. Leiders hebben een hoge onzekerheidstolerantie, verdragen gebrek aan structuur en zelfs chaos. Ze stellen besluiten uit tot ze de belangrijke aspecten van een kwestie helder in beeld hebben. Daarin lijkt het leidersprofiel volgens Zaleznik sterk op het profiel van kunstenaars en andere creatieve denkers.

Marcel Duchamps, de dadaïst, schreef: 'Een kunstwerk wordt niet voltooid door de kunstenaar maar door de persoon die ernaar kijkt.' Met dit boek wil ik beelden aanbieden. Maar de beelden die het oproept, de associaties, zijn van u. Om die

reden is kunst bij uitstek niet alleen een uiting van creativiteit maar ook een bron van creativiteit, een middel om nieuwe gedachten op te roepen, verbindingen te leggen die er niet waren, oplossingen aan te reiken voor lastige problemen of dilemma's.

Dit alles daagde me uit een ander soort boek te maken. Niet het boek met de antwoorden, daar zijn er al duizenden van. Boeken die ongelezen maar als geschoten trofeeën in onze boekenkasten staan. Dit is een boek waarin ik Simone, mijnheer Fleuren, elke lezer en Marcel Duchamps een eer wil bewijzen. Een boek dat zich vanzelf aanpast aan de specifieke problematiek van de lezer... omdat de lezer dat zelf doet. Geen boek met recepten, maar een boek dat inspireert tot koken, vragen stelt over smaak, laat nadenken over misbaksels.

In de volgende zalen, dit boek kent geen hoofdstukken, doe ik een beroep op de 'imagination', op het creatieve vermogen dat te weinig is aangesproken, het zit onder je jas. Ik hoop dat je de specifieke kennis die je hebt van de organisatie waarin je werkt, verbindt met de beelden. In een schilderij moet je wandelen en rusten.

Aristoteles suggereert dat beelden vereist zijn voor elke gedachtegang. Er heeft een beeldenstorm gewoed in veel organisaties. De beelden van de managementwereld bestaan voor een belangrijk deel uit schema's, modellen en statistieken. Echt 'losdenken' staan die niet toe. De kunst die ik selecteerde voor dit managementprentenboek, helpt wellicht een beetje. 'Goede kunst wil niets aantonen, het wil de vraag oproepen. Het kan een droom zijn, het kan je gedachten anders vormen, het kan een troost zijn. In elk geval stimuleert het je denken en neemt het je weg uit het alledaagse leven', zei Mondriaan. Via de beelden deel ik mijn associaties en hoop ik je te inspireren (en hopelijk ook te irriteren) tot eigen interpretaties en visieontwikkeling.

Het boek heeft geen vaste structuur; maak je eigen structuur. Loop door het boek als door een museum of galerie. Sla over, loop snel, loop langzaam, mijmer, staar, droom, kies, bewonder, keur af, beleef, bedenk. Dit was geen eerste hoofdstuk, maar de entree. Met garderobe. Mag ik je jas aannemen?

erickoenen@doorwerthgroep.nl

Zaal van dreiging en dromen



© George and Marie Hecksher Gallery



© Estate of Roy Lichtenstein, c/o Pictoright, Amsterdam 2011

Verdrinkend meisje

Roy Lichtenstein (1963)



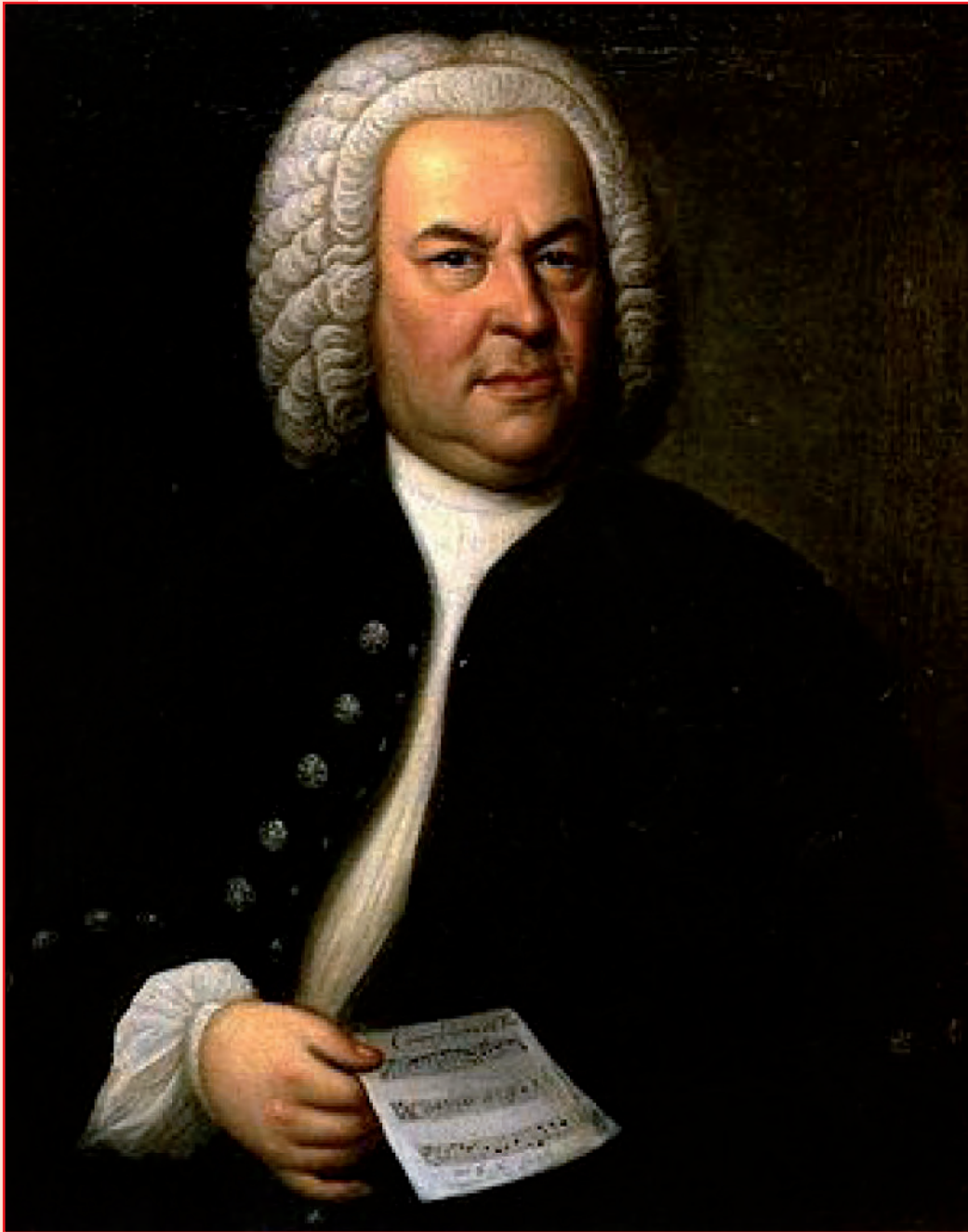
Het werk van Lichtenstein lijkt op het eerste gezicht op een uitvergroot plaatje in een stripverhaal. Een verstild moment waarop de fantasie van de kijker ogenblikkelijk wordt uitgedaagd om het verhaal eromheen te bedenken.

Lichtenstein vertegenwoordigt de popart. Een stroming die toegankelijk, anders dan anders, een beetje dwars en ook gewoon leuk wil zijn. Het is geen écht verzet of antikunst, zoals dada. Lichtenstein gebruikt een verfijnde werkwijze (bendaytechniek), waarbij puntjes in verschillende dichtheden worden aangebracht. Met de steriele rasterpatronen van de commerciële reproductietechniek lijkt hij alle kunsticonen tot dan toe van het voetstuk te gooien. 'Wat ik doe is vormgeven', zegt Lichtenstein. Hij vormt zijn werk naar klassieke voorbeelden. 'Verdrinkend meisje' grijpt terug op de toenmalige rage van houtsnedes van de Japanner Hokusai.

'Ik kan het niet, ik kan het niet, ik kan het niet alleen',

zingt Huub van der Lubbe van De Dijk. Ja, hij kan het zingen. Maar hulp vragen staat in veel bedrijven nog niet echt stoer, zeker niet op managementniveau. Individuele, gerichte coaching is een zeer belangrijk instrument geweest om de grote transitie die ik mocht leiden, succesvol te laten zijn. Ook een frequente intervisie, waarin collega-directeuren hun vraagstukken in alle openheid en kwetsbaarheid bespraken met collega's, had een verbindend effect. Niemand kan het alleen en een goede leider kent de kracht en kwetsbaarheid van zijn team én van zichzelf.

Gevaar dreigt voor de groep stieren die in de fabel van Aesopus belaagd wordt door een leeuw. Deze maakt echter geen schijn van kans. De groep formeert steeds een cirkel. Van welke kant hij ook aanvalt, de leeuw ontmoet steeds een paar horens. Op een goede dag maken de stieren onderling ruzie en gaan stampvoetend naar hun eigen weidegronden. Ieder een gemakkelijke prooi voor de leeuw. Rondsluipende leeuwen zijn binnen en buiten de hekken van de organisatie niet schaars.



Elias Gottlieb Haussmann: *Portret van J.S. Bach*, 1746

Portret van J.S. Bach

Elias Gottlieb Haussmann (1746)



Bach is niet vaak geschilderd. Het bekendste portret waarbij Bach een fragment van een Canon in zijn hand houdt is van de Leipziger hofschilder Elias Gottlieb Haussmann. Het portret dat te vinden is in het Altes Rathaus in Leipzig is zichtbaar op veel cd-hoezen. Bijzonder is dat Haussmann zeer gedetailleerde portretten heeft gemaakt, maar dat dit zijn enige portret is dat niet uitblinkt in de detailafwerking en zelfs 'slordig' kan worden genoemd. Verdere verdieping in de historie van dit portret leidt tot de klacht van Haussmann dat Bach nooit tijd had om goed te poseren, het moest altijd 'effe snel'.

De Matheus Passion kan een stuk efficiënter! Kijk en luister er maar eens goed naar. Een aantal musici zit herhaaldelijk even te niksen, andere hebben een piekbelasting, dat kan dus gelijk verdeeld worden. Dezelfde melodie wordt in sommige stukken drie keer herhaald, dat is overbodig en dient geen nuttig doel. Kwarten en achtste en noten, wat een gedoe, voeg dit waar mogelijk samen tot één lange noot. Zo kunnen goedkopere musici worden ingezet want het wordt simpeler. In het koor zingt een aantal mensen hetzelfde, dat is niet efficiënt. Een zero based analyse snijdt driekwart van het koor en minstens twee voorzangers eruit. De overblijvers moeten gewoon even wat harder werken. Het is overigens de vraag of elk instrument écht nodig is. Een buitenlocatie is goedkoper dan een grote kerk. Zes straatmuzikanten moeten prima in staat zijn om het werk van Bach uit te voeren met een reductie in tijd van minstens twee uur en lagere kosten per uitvoering. Een absurd betoog...toch?

De Boston Consulting Group concludeerde na een uitgebreide analyse van beursgenoteerde ondernemingen, dat een bedrijf dat luistert naar de samenleving het gemiddeld beter doet op de beurs. Een bedrijf dat snoeit in de kosten maar niet structureel verbetert is de dissonant in een aandelenportefeuille en wordt keihard afgestraft met een lagere koers. Als elk deel van een organisatie efficiënt werkt is het maar de vraag of het verbonden geheel nog effectief is. Haast kan leiden tot een slordig portret, kostenreducties halen de muziek, de passie en het innovatieve vermogen uit een bedrijf. Een bedrijf dat lijdt aan bedrijfsanorexia verliest slagkracht en stopt met groeien.



Droom, veroorzaakt door de vlucht van een bij om een granaatappel, een seconde voor het ontwaken, 1944
© Salvador Dalí, Fundación Gala-Salvador Dalí, c/o Pictoright, Amsterdam 2011

Droom, veroorzaakt door de vlucht van een bij om een granaatappel, een seconde voor het ontwaken

Salvador Dalí (1944)



In het midden van dit werk zweeft Gala, de geliefde van Dalí. Een kleine granaatappel geeft de schaduw van een hart. De dreigende bijensteek, waarschijnlijk onbewust waargenomen door de slaapster, krijgt de vorm van een steek met de bajonet. Deze komt via de vis en de tijgers voort uit een veel grotere gebarsten granaatappel. De olifant is gebaseerd op een beeld van Bernini in Rome, maar wordt door de schilder surrealistisch herschapen. In een droom kan alles...

De bronnen van de dromen drogen op volgens de symbolistische dichter Gustav Kahn: 'Je krijgt het gevoel dat de mensen alleen nog naar de bronnen van inkomsten lopen te zoeken.' In de kritische geest van de realist staat de droom wellicht te ver af van de realiteit die hij zo koestert. Geweldig, daarmee is de droom ook de bron van de vernieuwing die losbreekt met het nu. Het ideale begin van een omwentelingstraject is een droomsessie met alle directeurs van het bedrijf. Droom 'Het is tien jaar verder, hoe ziet dit bedrijf eruit?' Alles mag... In een schets worden 'zogenaamd verkeerde lijnen' in het geheel opgenomen. Paul McCartney droomde de melodie van *Yesterday*, een van de grootste successen in de muziek ooit. Dat recentelijk werd ontdekt dat deze gebaseerd is op een Napolitaans wijsje uit 1895, doet niets af aan dat feit. Het wijsje had blijkbaar 'iets' nodig waardoor het zeventig jaar later een (commercieel) succes werd. Dromen zijn een goudmijn vol creatieve ideeën. Doordat de prefrontale cortex is uitgeschakeld tijdens de REM-slaap, kunnen we niet meer logisch nadenken en worden we associatief. Er ontstaan verbindingen die we overdag in de dagelijkse werkcontext nooit zouden leggen. Het wordt je fataal als je geen grote dromen koestert.