

---

# INHOUD

Verantwoording vii

Inleiding 1

- 1 Gij zult een bezielende visie hebben 7
- 2 Gij zult daden bij uw dromen voegen 19
- 3 Gij zult omgaan met weerstand 31
- 4 Gij zult de toekomst naast het heden plaatsen 39
- 5 Gij zult uw medewerkers dienen 50
- 6 Gij zult mensen werven, beter dan uzelve 58
- 7 Gij weet wanneer de tijd is gekomen 68
- 8 Gij zult verbinden 77
- 9 Gij zult luisteren 84
- 10 Gij zult leren, leren, leren 92
- 11 Gij zult vertrouwen 99

- 12 Gij zult inspireren 107
  - 13 Gij zult een voorbeeld zijn 114
  - 14 Gij zult uw plaats kennen 119
  - 15 Gij zult vol zijn van uw werk 127
  - 16 Gij zult uw hart volgen en uw hoofd niet verliezen 132
  - 17 Gij zult eenzaamheid verdragen 139
  - 18 Gij zult het andere geslacht in uzelve liefhebben 144
  - 19 Gij zult integer zijn 151
  - 20 Gij zult uzelve kennen 160
  - 21 Gij zult geen geboden gehoorzamen 169
- Geraadpleegde en aanbevolen literatuur 170
- Zakenregister 190
- Namenregister 196

---

# VERANTWOORDING

**D**e grote stroom boeken over leiderschap bewijst hoe weinig we van het onderwerp weten. Er valt ook nauwelijks met zekerheid iets over te zeggen. De verschillen tussen leiders zijn enorm en de overeenkomsten zijn te algemeen om er hoogdravende conclusies aan te verbinden.

Waarom wordt het dan toch telkens geprobeerd? De zaak is te belangrijk om maar aan het toeval over te laten. Leiders zijn belangrijk voor het functioneren van organisaties en organisaties zijn een belangrijk deel van onze samenleving.

Leiderschap laat zich misschien niet in recepten vangen, het zicht erop vergroten kan wel. Dat hebben we met dit boek geprobeerd.

Het is een boek vol vingervijzingen, denkrichtingen en opvattingen. Geen heldere routeplanner, maar een beschrijving van de onherbergzaamheid van het gebied. De juiste weg bestaat niet; hij moet telkens worden gebaad.

Wij hebben ons in de voorbeelden beperkt tot het bedrijfsleven, maar we veronderstellen dat veel van wat hier wordt gezegd ook van toepassing is op de overheid en not-for-profit-organisaties.

We hopen enkele vanzelfsprekendheden die vroeger golden, te hebben weggenomen. We hebben er denkbeelden voor in de plaats gesteld die – daarvan zijn we overtuigd – straks opnieuw zullen worden ontmaskerd als tijdgebonden en achterhaald.

Het laatste gebod is het enige dat – denken wij – de tand des tijds kan doorstaan.

---

# INLEIDING

De 21<sup>e</sup> eeuw is begonnen in 1983. Niet volgens onze tijdrekening natuurlijk, maar wel in economisch opzicht. In dat jaar ging RSV failliet. De ondergang van deze scheepswerf staat symbool voor de teloorgang van de industrie in Nederland en voor de opkomst van de kennisintensieve dienstverlening. Want zoals de 20<sup>e</sup> eeuw de eeuw van de industrie was, is de 21<sup>e</sup> eeuw die van de kennisintensieve dienstverlening.

De ondergang van RSV staat voor de afnemende werkgelegenheid in Nederland bij grote bedrijven, de afnemende relatieve betekenis van de industrie en voor het afnemende geloof in de maakbaarheid van de samenleving.

Concerns als Shell, Unilever, Philips en Akzo zijn ontstaan tussen 1880 en 1920. Ze maakten een enorme groei door tot 1970 met een piek in hun gezamenlijke werkgelegenheid in 1973. Sindsdien daalt het aantal Nederlandse banen bij deze grote ondernemingen. Ze blijven van grote betekenis, maar drukken minder hun stempel op de hele economie dan in de jaren vijftig en zestig.

Ook staat de teloorgang van RSV voor de afnemende betekenis van de industrie voor Nederland. RSV was niet het enige bedrijf dat in die periode ten onder ging. Begin jaren tachtig gingen 27 000 bedrijven failliet, waarbij 150 000 banen verloren gingen, met name in de textiel en de scheepsbouw. Daar staat een nieuwe dynamiek tegenover. Sinds 1970 zijn we getuige van de opkomst van de dienstverlening. Toen werkte ongeveer 30% van de beroepsbevolking in de industrie en eenzelfde percentage in de commerciële dienstverlening. Dat laatste cijfer was in 1994 toegenomen tot 40%, terwijl de werkgelegenheid in de industrie afkalfde tot 16% van het totaal. Van de banen in de dienst-

verlening is naar schatting de helft kennisintensief. Dat geldt natuurlijk niet voor de keukenhulpen in de horeca of voor schoonmakers (hoewel ook daarin een grotere kenniscomponent mogelijk is dan vaak wordt gedacht), maar wel voor onder meer advocaten, adviseurs, journalisten, trainers en acteurs.

## **Eigen ondernemer**

Met name de opkomst van de informatie- en communicatietechnologie heeft in de jaren negentig gezorgd voor een banenexplosie in de dienstensector. Opvallend is ook dat het zelfstandig ondernemerschap weer in ere is hersteld. Wie er in de 20<sup>e</sup> eeuw bij wilde horen, was in loondienst. In de 21<sup>e</sup> eeuw heb je het pas gemaakt als je je eigen winkel bestiert. Adviesfabrieken als KPMG merken het in de uittocht van consultants die voor zichzelf beginnen.

De ondergang van RSV sloeg ook een nagel in de doodskist van de alleswetende overheid, want het concern ging failliet ondanks grootscheepse – een toepasselijk woord in dezen – steun van het rijk. Het marktmechanisme reguleert de transacties van de 21<sup>e</sup> eeuw, de overheid heeft een stap teruggedaan. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in de privatisering van staatsbedrijven (KPN, DSM, NS en Schiphol) en in de ontmanteling van de verzorgingsstaat. Bijna iedereen in Nederland is tegenwoordig voorstander van het terugdringen van de rol van de overheid, net zoals iedereen het er in de jaren vijftig mee eens was dat die rol moest worden uitgebreid.

De omschakeling heeft grote gevolgen voor het leiderschap in organisaties. De kenniseconomie vraagt om een heel andere wijze van organiseren dan gebruikelijk was onder het industriële paradigma. Essentieel in de kenniseconomie is het gebrek aan beheersbaarheid. Beheersing was juist de sleutel tot de macht van de bazen in het industriële paradigma en dat valt nu weg als machtsmiddel. In de oude economie wist de baas precies waar zijn medewerkers mee bezig waren. De gewenste output van het productieproces kon worden uitgerekend en voor elke arbeider was het duidelijk welke bijdrage hij daaraan moest leveren. Zijn handelingen waren als het ware van tevoren uitgetekend, een benadering die zijn hoogtepunt vond in het Scientific

Management van Frederick Taylor. De lopende band, ingevoerd door Henry Ford, bepaalde het productieproces. Dat was de ultieme vorm van beheersing. De baas was de generaal aan de top van de piramide, terwijl de troepen op de vloer zijn commando's uitvoerden.

Er vindt nu een omslag van de machtsverhoudingen plaats. De baas weet niet meer waar zijn medewerkers mee bezig zijn. In de kenniseconomie vallen het produceren en leveren van diensten samen. De baas kan het productieproces niet meer uittekenen, dus ook niet meer beheersen. De directeur van het advocatenkantoor zit niet naast de advocaten als zij voor de rechtbank hun pleidooi houden. De directievoorzitter van de consultancyfirma kan onmogelijk weten welke adviezen zijn mensen uitbrengen aan hun klanten. De directeur van het IT-bedrijf kan misschien zelf nog geen website ontwerpen. De baas heeft de macht over het productieproces verloren.

Dienstbaar leiderschap heeft de toekomst. De baas gaat voor zijn mensen werken, in plaats van andersom. De medewerkers bepalen, binnen een gemeenschappelijk kader, hun eigen doelen en de weg daarnaartoe. De baas gaat hen helpen hun doelen te bereiken. 'Topmensen in het mondiale bedrijf moeten accepteren dat het ongeschreven psychologische contract tussen medewerker en organisatie aan het veranderen is', zo schrijft Manfred Kets de Vries in *Leiderschap van wereldklasse*. 'De verhouding tussen leider en volger is niet langer dezelfde als vroeger. Het daaruit volgende klimaat van onzekerheid roept bij medewerkers een gevoel van afhankelijkheid op dat resulteert in een verlangen naar leiders die zich bij hen betrokken voelen, waardoor hun angst wordt beperkt. Deze situatie creëert echter een paradox. Van bestuurders wordt door degenen die hen betalen, verwacht dat zij een hoge tolerantie voor ambiguïteit aan de dag leggen. Tegelijkertijd verwachten de medewerkers die aan hen rapporteren, dat zij een zekere en liefhebbende omgeving creëren die hun angst of onzekerheid vermindert. Met andere woorden, zij vragen hun leiders om bakens van zekerheid in een hoogst onzekere wereld te zijn.'

## Levend organisme

In de kenniseconomie is de organisatie het best vergelijkbaar met een levend organisme. Gareth Morgan maakte de vergelijking al in de jaren

tachtig, maar voor kennisintensieve organisaties is zij veel meer van toepassing dan voor industriële ondernemingen.

Bij levende organismen ontstaat ordening spontaan en niet als gevolg van dwang en beheersing. Organisaties zijn zo complex dat het een misverstand is als de baas denkt er orde in te kunnen aanbrengen. Organismen hebben een oneindige reeks mogelijkheden om zichzelf te ordenen. Ingrijpen in één bouwsteen doet andere bouwstenen verschuiven. Als organisaties inderdaad organismen zijn, zijn hun leiders volgens Gouillart en Kelly de architecten van het genetisch materiaal.

In de industriële economie werd de organisatie voorgesteld als een machine. Soms werd zij zelfs zo genoemd: werkapparaat. Arbeiders waren schakeltjes in de machine. Ze waren onderling uitwisselbaar. Voor elk van hen waren er tien anderen. Als de baas maar zorgde dat de schakels goed waren geolied, draaide de machine soepel. Management werd gezien als een techniek.

Later verschoof de balans van dwang naar motivatie. Als werknemers het goed deden, werden ze beloond. Als ze het slecht deden, werden ze gestraft. Door 'carrots and sticks' te gebruiken behandel je mensen als ezels, zegt John Whitmore, schrijver van succesvolle boeken over coaching. En als je mensen behandelt als ezels, gedragen ze zich ook als ezels.

'Eén van de belangrijkste misverstanden in het huidige leiderschap is de verwarring tussen beheersing en orde', zo schrijven Kenneth Hey en Peter Moore in *The caterpillar doesn't know*. 'Het ontslaan van werknemers, het snijden in onkosten, het verminderen van de bureaucratie en andere hiërarchische bevelen zijn voorbeelden van het proberen te beheersen. Levende organismen vinden hun eigen orde, die ontstaat door innerlijke kennis toegepast op direct, voortdurend contact met elementen buiten de entiteit. Leiders willen beheersing, maar levende organismen verlangen vrijheid om hun eigen orde te scheppen.'

In de kenniseconomie zijn organisaties afhankelijk van wat medewerkers in hun hoofd hebben en bereid zijn te delen met anderen. Met name de mensen met specialistische kennis in de kern van de organisatie zijn van grote waarde. Moderne organisaties doen grote moeite om het verloop van dát personeel zo laag mogelijk te houden. Ze streven naar verbinding. Medewerkers verwachten niet anders dan dat hun bazen grote moeite voor hen doen. Ondergeschikten worden medebestuurders en werknemers worden partners. Tenslotte weten zij

dat er voor elke baas tien anderen zijn. Zij zijn op zoek naar werk waar ze trots op zijn en waar ze lol in hebben. Ze dragen graag bij aan een gezamenlijk resultaat als ze zichzelf herkennen in de organisatie. Nu kennis zo essentieel is, is het zelfs maar de vraag wie werkgever en wie werknemer is. De kenniswerker geeft immers zijn werk aan de organisatie waarmee hij zich wenst te verbinden.

## Een nieuw contract

De kenniseconomie noopt dus tot een andere kijk op organiseren. Parallel daaraan loopt het verlangen van medewerkers om anders te worden behandeld. De jonge mensen van nu laten zich niet meer commanderen. Zij wensen hun eigen toekomst vorm te geven. Werk zien zij vooral als een mogelijkheid tot zelfverwezenlijking en pas in de tweede plaats als een bron van inkomsten. De organisaties in de industriële economie daarentegen werden gedreven door geld. Het lokmiddel voor werknemers was salaris, de drijvende kracht achter de productie was winstmaximalisatie.

Moderne organisaties zijn waardengedreven. Winst is voor hen een hygiënefactor: die moet er wel zijn, maar daar gaat het niet om. Het draait om de vraag: 'Waartoe zijn wij op aarde?'

Evenmin zijn medewerkers nog te lokken met financiële prikkels. Het loon moet comfortabel hoog zijn, maar ze hoeven niet het onderste uit de kan. Slechts een korte tijd, toen alles waar een 'e' voor stond een fortuin opbracht zonder dat er sprake was van een winstverwachting in de nabije toekomst, hadden veel jonge ondernemers dollartekens in hun ogen. En hbo'ers of academici op zoek naar hun eerste baan dromen nog steeds van het grote geld. Maar na de eerste of tweede baan maakt bij de meesten het 'what's in it for me'-denken toch plaats voor de vraag welke bijdrage zij kunnen leveren om iets mogelijk te maken waarop zij trots zijn.

Het welvaartsstreven heeft de wereld vele mooie zaken gebracht, maar die tijd is voorbij. In Europa en Amerika was iedereen het er na de Tweede Wereldoorlog over eens dat het streven naar geluk gelijkstond aan het streven naar welvaart. Succes werd gelijkgesteld aan financieel succes. Het geloof in groei en in een hogere levensstandaard was wijd verbreid. De wereld bestond uit 'communities of wealth',



aldus Hey en Moore. Wie hard werkte, zou altijd worden beloond, zo luidde de impliciete belofte aan medewerkers.

Maar vanaf eind jaren tachtig, begin jaren negentig heeft er een omslag in het denken plaatsgevonden. Er vond een massale heroriëntatie plaats op materie. Mensen vroegen zich af of zij gelukkiger werden van hun grote huis, hun tweede auto en hun verre vakanties. De 'communities of wealth' vielen uiteen. Het geloof in het bedrijfsleven werd ondermijnd, vooral doordat voor de eerste keer in de geschiedenis ook tijdens het economisch herstel in de Verenigde Staten de ontslagen doorgingen. Tussen 1989 en 1997 zijn vier miljoen Amerikaanse banen geschrap, waarvan 38% toebehoorde aan managers. De overgeblevenen beseften dat ook hun baan elk moment in gevaar kon komen. Intussen plukte een kleine bovenlaag de sappige vruchten van de exploderende aandelenkoersen. Hoe meer ontslagen er vielen, des te hoger stegen de koersen. Welvaart voor iedereen was verworden tot rijkdom voor enkelen ten koste van velen.

Mensen raakten ervan overtuigd dat er iets moest veranderen. Ze gingen op zoek naar wat echt belangrijk voor hen was. Dat was niet langer geld, maar persoonlijke groei, leren, het gezin, vrije tijd. Zet een paar jonge managers bij elkaar en het gesprek komt gegarandeerd binnen tien minuten op de balans in hun leven, of het gebrek eraan. Voor de zestigers van nu heeft dat onderwerp nooit prioriteit gehad. De 'communities of wealth' vervielen, 'communities of meaning' kwamen op.

Leiders in de kenniseconomie begrijpen dat hun medewerkers andere prioriteiten hebben ontwikkeld. Zij trachten de belangen van de individuen en die van de organisatie gelijk op te laten lopen. 'Het nieuwe maatschappelijke contract mengt de belangen van de zich ontwikkelende onderneming met de opnieuw vastgestelde waarden en prioriteiten van haar medewerkers', aldus Hey en Moore. 'Zij erkent de nieuwe behoeften die beide zijden hebben, en tracht de verbroken verbinding tussen werkgever en werknemer te herstellen. Het nieuwe maatschappelijke contract bevestigt de schepping van een betekenisvolle gemeenschap en tracht de loyaliteit te herstellen die verloren is gegaan tijdens de afbraak van het 'community-of-wealth'-model.'

---

# G IJ ZULT EEN BEZIELENDE VISIE HEBBEN

*'Veni, vidi, vici', zei Julius Caesar. 'Ik kwam, zag en overwon.' Veni, visie, vici, zou de moderne topmanager moeten zeggen. Alleen met een visie is het mogelijk te overwinnen.*

*Een visie is een stralend perspectief van een mogelijke toekomst. 'I have a dream', zei Martin Luther King, toen blank en zwart nog aparte werelden waren. 'We zetten een man op de maan', zei John F. Kennedy, toen de Amerikanen net kwamen kijken in de ruimte.*

*Een visie is groots en meeslepend. Het geschetste toekomstbeeld zet mensen aan het denken, doet het bloed sneller stromen. 'We willen 15% return on investment boeken' is geen visie, 'We willen de beste ter wereld zijn' wel. De visie geeft het antwoord op de vraag: Waartoe zijn wij op aarde? Zij geeft een 'sense of purpose'.*

*Ten minste zo belangrijk als de inhoud van de visie is de communicatie erover. Goede leiders zijn verhalenvertellers. Zij kunnen hun volgelingen enthousiast maken voor het toekomstbeeld dat zij schetsen. De precieze route naar het doel hoeft niet te zijn uitgestippeld. Mozes kreeg zijn volk mee de woestijn in, ook zonder stafkaarten van het gebied.*

*Leiders zien een werkelijkheid die er nog niet is. Hun idealen zijn realiteiten die op verwezenlijking wachten. 'We hoeven het alleen nog maar te doen.'*

## Het scheppen van de toekomst

Een visie kan worden gedefinieerd als een samenhangend, haalbaar toekomstbeeld van de organisatie in haar maatschappelijke context. Belangrijke elementen in die definitie zijn de eigen kracht van de onderneming, de omgeving van de onderneming en de mogelijkheid om de visie te implementeren.

Visie is van belang. Voor leiderschap is het een vereiste. Welk beeld staat de leidinggevende voor ogen? Wat drijft hem of haar? Visie schept een perspectief voor de toekomst. De visie, het beeld, maakt het mogelijk anderen te laten delen. Visie verbindt. Wanneer mensen zicht krijgen op de bestemming van de organisatie, kunnen zij zelf strategisch bezig zijn op het terrein waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Om bezielend te zijn dient de visie gedurfd te zijn, ambitieus en tegelijkertijd moet zij aansluiten op karakteristieken van het bedrijf en de mensen. Visie is een vonk die moet kunnen overslaan. Daarom moet de visie aansluiten op de dromen en doelen van de mensen wier hulp bij de verwezenlijking noodzakelijk is. Het is een bijzondere opgave om de visie zo te formuleren dat zij ruimte geeft aan anderen voor eigen interpretatie. Helder, maar niet te helder dus. Voldoende gedurfd om energie aan te ontlenen, voldoende herkenbaar om haalbaar te achten.

Om bezielend te zijn moet de visie in lijn zijn met het vertrouwde gedrag van de leidinggevende. Hij of zij moet de visie uitstralen, ernaar handelen in het eigen keuzegedrag en bereid zijn hierover verantwoording af te leggen.

'Alle leiders die ik ken, hebben een nauw omschreven gevoel van richting', zegt leiderschapsgoeroe Warren Bennis. Het taalgebruik over de visie van een onderneming is in de loop van de tijd geëvolueerd. Van 'visie' en 'missie' zijn we terechtgekomen bij 'sense of purpose' en 'point of view'. De persoonlijke overtuiging van de leider speelt een grote rol in de visieformulering van de organisatie. Medewerkers verwachten van hun baas een overtuiging, misschien zelfs wel passie, voor de richting waarin hij zijn bedrijf wil sturen, aldus Bennis. Die overtuiging, en zijn enthousiasme daarover, moet hij aan zijn medewerkers weten over te dragen. 'De visie verschaft een route naar de toekomst,

zorgt voor opwinding, creëert orde uit chaos en verschaft criteria voor het succes', aldus Manfred Kets de Vries.

Collins en Porras leggen in *Built to last* het accent op het bouwen aan de organisatie in plaats van aan het product. 'De belangrijkste rol van de bestemming is om te gidsen en te inspireren. Het draait om authenticiteit, niet uniciteit.' Een visie is volgens hen méér dan een goed idee voor een product of een marktstrategie. Goede bedrijven zijn niet gebouwd op goede ideeën, aldus Collins en Porras. Als het fout gaat met het idee, is de oprichter te snel geneigd ook het bedrijf eraan te geven. Als het goed gaat, houdt hij misschien te lang vast aan het idee waaraan hij zo is gehecht. Het gaat vooral om het opbouwen van een duurzame organisatie. Dan komen de goede ideeën vanzelf.

Bill Hewlett en Dave Packard bijvoorbeeld hadden geen idee wat ze precies wilden maken. Ze wisten alleen dat ze samen een bedrijf wilden beginnen, en dat deden ze in 1938. Hun eerste producten waren een apparaat dat een waarschuwingssignaal gaf als een bowler over de streep stapte, een doorspoelautomaat voor een urinoir en een schokmachine om af te vallen. Hewlett-Packard bleef zwabberen, tot ologscontracten in de jaren veertig geld in het laatje brachten. De grote schepping van Hewlett en Packard was niet hun productenscala, maar het was HP zelf en 'the HP Way', zo schrijven Collins en Porras.

Hewlett and Packard waren geen uitzondering. Sony werd opgericht zonder enig idee wat het nieuwe bedrijfje op de markt zou brengen. Het eerste product was een rijstkoker. 3M begon als mijnbouwonderneming zo slecht dat de tweede topman elf jaar lang geen salaris kreeg. Het eerste vliegtuig van Bill Boeing kwam niet door de proefnemingen van de marine.

Dit leidt tot de conclusie dat leiders zich niet moeten bezighouden met productlijnen en marktstrategieën, maar met hoe mensen samenwerken en hoe de organisatie werkt. Als de leider een duurzame organisatie neerzet of bestendigt, komen er ook goede producten. Niet andersom.

Om bezielend te zijn moet de visie steun krijgen van de omgeving en na verloop van tijd steun vinden in de resultaten. Niets overtuigt zozeer als de resultaten. Visie helpt bij de interpretatie van gegevens, geeft richting aan de besluitvorming en maakt zichzelf daardoor kwetsbaar voor kritiek.

De visie toont zich niet alleen in gedrag. Visie vraagt een voortdurende dialoog: zij komt tot stand bij het uitdragen en toetsen. Een visie is voorlopig, zoals alles in management en organiseren dat is. Visie geeft een altijd tijdelijk antwoord op de eeuwige vraag: 'Waarom?' Het antwoord op de bestemmingsvraag kan honderd jaar mee, een strategie verandert talloze keren gedurende die tijd.

Zelfs in de hectiek van snelle sectoren als de ICT of de telecom is een bezielende visie voor de lange termijn van belang. Juist de toenemende complexiteit en snelheid van veranderingen noodzaken tot bezinning op een vaste kern. 'Tegengesteld aan de gangbare wijsheid is de juiste reactie op een veranderende wereld niet de vraag: Hoe moeten we veranderen?, maar eerder de vraag: Waar staan we voor en waarom bestaan we?', aldus Collins en Porras in *Built to last*. 'Visioinaire bedrijven onderscheiden hun tijdloze kernwaarden en hun blijvende doelstelling (die nooit mogen veranderen) van hun dagelijkse praktijk en hun strategie (die voortdurend veranderen als reactie op een veranderende wereld).' De kernideologie, zoals dat bij hen heet, blijft altijd bestaan, alles eromheen verandert voortdurend.

Een kenmerk van de bestemming is dat zij nooit wordt bereikt. Het is een jacht op de immer wijkende horizon. Zoals Walt Disney zei: 'Disneyland is nooit klaar, zo lang als er verbeelding is op de wereld.'

### **Outside-in en inside-out**

De outside-in-benadering gaat uit van de mogelijkheden die de omgeving van de onderneming biedt. De bekendste auteur is Michael Porter. Hij denkt van buiten naar binnen.

Daartegenover staat de school die de kundigheden en middelen van de onderneming zelf als uitgangspunt neemt. De onderneming opereert vanuit haar eigen kracht in de wereld. Prahalad en Hamel zijn daarvan de belangrijkste vertegenwoordigers.

Porter bouwt voort op de 'strategic fit' – het evenwicht tussen middelen, sterkten en zwakten enerzijds en kansen en bedreigingen anderzijds – die de kern vormde van het werk van Igor Ansoff en de zijnen. De te vormen strategie is bij Porter afhankelijk van de omgeving van de onderneming, met name de bedrijfstakstructuur en de

geografische locatie. 'Het doel is om formele (en bij voorkeur kwantitatieve) gegevens over de bedrijfstak en de concurrentie te analyseren om de optimale generieke strategie te kunnen bepalen', zo schrijft Henry Mintzberg in zijn boek *Strategievorming*. Porter biedt in zijn boeken de instrumenten aan waarmee ondernemingen zichzelf en hun omgeving kunnen onderzoeken.

Fundamenteel bij Porter is dat volgens hem elke onderneming uiteindelijk een keuze zal moeten maken tussen een strategie gericht op lage kosten óf één gericht op het zich onderscheiden van de concurrentie. Bedrijven die geen keuze maken, zullen volgens Porter vastlopen en geen van beide doelen verwezenlijken.

De twee benaderingswijzen zijn op enkele punten te verzoenen, maar er blijven belangrijke strijdigheden bestaan, zo concluderen Guy van Liemt en Harry Commandeur in het artikel 'Duel in strategie'. Prahalad en Hamel menen dat autonome business units leiden tot risicomijdend gedrag en suboptimale resultaten. Porter houdt vast aan de business unit als onafhankelijke operationele eenheid. 'Strategy as Stretch and Leverage' kan niet bestaan naast 'Strategy as Fit and Allocation'.

Het creëren van een 'best of both worlds' is volgens Van Liemt en Commandeur niet mogelijk. Een onderneming moet een fundamentele keuze maken tussen traditionele strategische modellen of het model van Prahalad en Hamel. 'Neemt zij genoeg met de rol van volger, waarin de thema's van de jaren tachtig thuishoren: Total Quality Management, herstructureringsprogramma's en kostenbesparingen? Of wil zij slechts genoeg nemen met het beste, de leiderschapspositie?'

'Voor iedere echte ondernemer lijkt de keuze simpel. Doch de weg is lang, hard en vol hobbels en valkuilen.' Prahalad en Hamel noch Porter leveren kant-en-klare recepten, maar een denkraam dat de onderneming zelf met noeste arbeid zal moeten invullen.

## Visie als gezamenlijk project

De aandacht voor visie is des te belangrijker, omdat in de kenniseconomie steeds vaker de professionals het voor het zeggen hebben. Professionals zoeken visie. Visie op het vak, visie op de toekomst, op de rol en positie van het bedrijf. Visie is in professionele bedrijven dan ook een gezamenlijke onderneming die – steeds vaker – haar resultaten vindt in een zeer algemeen verwoorde missie. Cor Boonstra zei in oktober 2000 op een congres dat de menselijke wens om te communiceren aan de basis staat van wat Philips is. Bij Numico luidt het: 'Your health is our mission.' 'Waar staan wij voor?' is de vervolgvraag op 'Waar sta ik voor?', of beter nog 'Waar ga ik voor?' De top van een organisatie moet persoonlijk worden gedreven door de missie.

Visieontwikkeling is van belang voor de organisatie, en ook voor de leidinggevende. De visie creëert het interpretatiekader waarbinnen wordt gedacht en gehandeld. Zij biedt een richtsnoer voor het dagelijks handelen.

Visie vergt het vermogen tot beeldvorming over de toekomstige ontwikkeling. Leaders zijn plaatjesmakers, zo zegt Wessel Ganzevoort, hoogleraar en bestuursadviseur. Ze verbinden zich met het beeld dat ze voor zich zien. De ongelovige Thomas zag pas toen Jezus hem de ogen opende. 'Zien is geloven.' Omgekeerd geldt dat je eerst moet geloven om te kunnen zien. Leaders zijn in staat de veranderende tekenen des tijds waar te nemen. Zij geloven dat het anders wordt en zien dat om zich heen gebeuren. Wij zien de kenniseconomie om ons heen tot standkomen en geloven dat dat het model van de toekomst is. Mensen die waarnemen vanuit in het verleden geconcipieerde kaders, vallen dergelijke veranderingen niet op.

'De taak van een leider is eigenlijk niet zozeer om een strategische intentie onder woorden te brengen, als wel om haar tot leven te brengen', schrijven Gouilart en Kelly. 'Het is, zoals veel beeldhouwers dat van hun beeldhouwwerk geloven, alsof de visie er al is, verborgen in het bedrijf en zijn activiteiten, wachtend op de hand van de leider om haar naar buiten te brengen.'

Leaders zijn behalve plaatjesmakers ook verhalenvertellers. Vanuit wat zij voor zich zien, maken ze plaatjes die ze overdragen in praatjes. Eerst bedenken ze een verhaallijn en dan vertellen ze het verhaal groots

en meeslepend. Ze zetten een scenario neer waar mensen in geloven. Visie maakt overdraagbaar wat anders verhuld en vermoed blijft. Daarom zijn leiders vaak bereid hun visie (of elementen ervan) eindeloos te herhalen. Zij geven de onderneming een verhaal. Dit verhaal moet voldoen aan de behoefte aan zingeving.

Een goede visie heeft geen uitleg nodig. Iedereen begrijpt meteen waarom het gaat. Toen Jack Welch zei dat General Electric nummer 1 of 2 moest zijn in elke branche waarin het concern actief was, of anders de branche moest verlaten, was het iedereen volstrekt duidelijk wat hij bedoelde. Een dergelijke terminologie werkt veel beter dan vage begrippen als het streven naar total quality of marktleiderschap.

Taal is een essentieel gereedschap in het bouwen van een visie. Iedereen neemt de wereld waar door een vertekende bril. Een menselijk brein is te klein om de hele werkelijkheid te bevatten en maakt altijd een selectie. Een leider heeft de kracht om zijn medewerkers de wereld te laten zien zoals hij die ziet. Zijn taal kan beelden geven aan de visie van de onderneming. Medewerkers zien de door hem geschetste beelden voor hun ogen. Woorden beschrijven de werkelijkheid niet, woorden maken de werkelijkheid.

Het uitdragen van een visie lukt niet door middel van een vel papier waarop in dure woorden een 'mission statement' staat verwoord. In veel bedrijven wordt met behulp van consultants in een moeizaam proces een dergelijk statement vervaardigd, dat wordt vol trots aan de muur gespijkerd en vervolgens vergeet iedereen ernaar te kijken.

Vaak is er sprake van loze termen en verzanden dergelijke verklaringen in hoogdravende lyriek. 'Wij willen de beste zijn van iedereen op elk gebied. We willen excellent presteren ten behoeve van onze aandeelhouders, klanten, werknemers en hun moeders. We willen iedereen rijk, gezond en gelukkig maken, terwijl we veel geld verdienen, integer zijn, de wereld verbeteren en groot plezier hebben in ons werk.' Dat wil iedereen wel. 'De visie staat vaak op duur papier en heeft eigenlijk geen betekenis', aldus Warren Bennis. 'Ik zie meer in het bieden van perspectief dan in visies. Leiders moeten aan mensen een gevoel geven waar ze nu zijn en waar ze straks heen moeten.'