

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
<b>Deel 1 Wat is er in hemelsnaam aan de hand?</b>	<b>15</b>
1 De efficiencymachine vliegt uit de bocht	17
2 De nieuwe mens	23
<b>Deel 2 Het kan anders!</b>	<b>31</b>
3 De mierenkolonie	33
4 Nieuw leiderschap	39
<b>Deel 3 De toolkit van de nieuwe leider</b>	<b>45</b>
5 Samenwerken nieuwe stijl	47
6 Toeval bestaat	55
7 Asynchrone wederkerigheid	59
8 Vertrouwen als smeerolie	65
<b>Deel 4 Inspiratie uit de praktijk</b>	<b>73</b>
9 Voorbeeld: Couchsurfing.org	75
10 Voorbeeld: de NHTV Performatory	81
11 Voorbeeld: Seats2meet.com	87
<b>Deel 5 Ecosysteem voor business</b>	<b>95</b>
12 Samenwerken in een ecosysteem	97
13 Online community's	105
14 ICT als bindmiddel	111

<b>Deel 6 De CEO als tuinman</b>	<b>119</b>
15 Van CEO naar tuinman	121
16 Mindshift	125
17 Tuinman in actie	141
18 Een nieuw ecosysteem starten	147
<b>Deel 7 Vooruitkijken</b>	<b>157</b>
19 Hoop voor mensen	159
Noten	167
Register	171

## Inleiding

**W**e leven in een wereld die in toenemende mate vastloopt. De ene crisis buitelt over de andere heen en bestuurders verliezen steeds meer hun grip op de situatie. Er is behoefte aan nieuwe manieren van werken met bijbehorend nieuw leiderschap. Wij zijn op zoek gegaan naar dat leiderschap. Daarbij vonden we in eerste instantie inspiratie in de natuur. Bij mieren!

### *De mierenkolonie*

Een mier is een vrij dom beestje. Veel mieren bij elkaar vormen echter een heel slim geheel. Een mens is een vrij slim beestje, maar als je veel mensen bij elkaar zet, krijg je vaak een heel dom geheel!

Wij verbaasden ons al langer over de effectiviteit van mierenkolonies. Een mierenkolonie is heel goed in staat om allerlei bedreigingen van zich af te slaan. Denk maar aan mieren op je terras: wat je ook doet, ze blijven terugkomen. Mieren werken op een heel andere manier met elkaar samen dan wij mensen. Ze weten niet wat een Business Balanced Scorecard is en van top-down management hebben ze nog nooit gehoord.

Wij zijn gaan onderzoeken wat we kunnen leren van mierenkolonies. Welke principes hanteren ze waardoor ze zo effectief zijn? En wat betekent dat voor nieuw leiderschap bij mensen?

### *Nieuwe businessinitiatieven*

De volgende plaats waar we inspiratie voor nieuw leiderschap vonden, was bij een aantal nieuwe businessinitiatieven. Bij bijvoorbeeld Couchsurfing.org, de NHTV Performatory en Seats2meet.com wordt op een compleet nieuwe wijze waarde gecreëerd.

Interessant is dat daar veel van de lessen uit de mierenwereld al worden toegepast. Samenwerken is er veel organischer in wat je een lerend netwerk zou kunnen noemen.

### *Nieuw organisatiemodel*

Dit leidde tot het inzicht dat we toe zijn aan een nieuw organisatiemodel dat veel minder rigide is en dat meeweegt met de mensen die erin werkzaam zijn. Er is een organisatievorm nodig die zich steeds aanpast aan zijn omgeving. Die omgeving is immers ook continu in beweging.

Zowel in de natuur als bij genoemde nieuwe businessinitiatieven vonden we de essentie van dit nieuwe organisatiemodel. Dat laat zich het best omschrijven als een ecosysteem – een ecosysteem voor business. In een ecosysteem is er samenhang tussen alle onderdelen. Er is sprake van een zich continu aanpassend evenwicht en alles lijkt er vanzelf te gaan.

### *Nieuw leiderschap*

Het inzicht in dit nieuwe organisatiemodel gaf onze zoektocht naar nieuw leiderschap handen en voeten. Een ecosysteem vergt een compleet andere aansturing. Of eigenlijk helemaal geen aansturing meer. Sturen wordt veel meer faciliteren.

Dit leidde tot onze belangrijkste ontdekking: de CEO van vandaag is toe aan een evolutiestap, een fundamentele

verandering in houding, aanpak en resultaat! We noemen dat ‘van CEO naar tuinman’.

In dit boek nemen we je mee op onze ontdekkingsreis naar nieuw leiderschap. Wat kan de nieuwe leider leren van de natuur? En op welke manier werkt dat door in ons businesslandschap?

Evert Jan van Hasselt en Pauline Romanesco  
Februari 2014

## I

# De efficiencymachine vliegt uit de bocht

**A**l sinds het begin van de massaproductie hebben we te maken met een bedrijfsleven dat primair gericht is op efficiency. Deze manier van werken heeft de afgelopen eeuw heel veel welvaart gebracht, maar inmiddels begint dit systeem steeds meer problemen te veroorzaken. Het is aan het eind van zijn levenscyclus gekomen.

### *De efficiencymachine*

De manier waarop ons bedrijfsleven functioneert, is begin twintigste eeuw ontstaan.<sup>3</sup> Henry Ford zocht een betaalbare productiewijze om de auto bereikbaar te maken voor een groot publiek. Daartoe vond hij de lopende band uit, die voor een revolutie in het bedrijfsleven heeft gezorgd.

Sinds de invoering van massaproductie beconcurreren bedrijven elkaar primair op het punt van efficiency: hoe efficiënter je als bedrijf werkt, hoe goedkoper je kunt produceren. En daardoor kun je concurrerder aanbieden.

De afgelopen honderd jaar is dit systeem steeds verder geoptimaliseerd. Bedrijven zijn daardoor verworden tot efficiencymachines. Alles draait primair om efficiency, al het andere is daaraan ondergeschikt geworden.

### *Besturing van de efficiencymachine*

Met het ontstaan van de efficiencymachine werd professioneel management geboren. Voor die tijd werden bedrijven redelijk ad hoc aangestuurd, maar die wijze van aansturing bleek niet erg geschikt om een hogere graad van efficiency te bereiken.

De efficiencymachine vaart wel bij top-down management: diverse managementlagen die op een verschillend abstractieniveau sturen. Topmanagement bepaalt de strategie, middenmanagement bepaalt de operatie en de werkvloer voert uit.

Ook is er sprake van een steeds verdergaande specialisatie. De ene manager houdt zich bezig met de financiële kant van het bedrijf, de andere met de commercie en weer een andere zorgt voor een geoliede operatie. Dergelijke specialisaties hebben tot gevolg dat bedrijven op onderdelen steeds beter presteren. Nadeel is dat steeds minder mensen overzicht over het totaal hebben, terwijl het systeem daar wel op vertrouwt.

### *Het optimum is bereikt*

Inmiddels zijn we zover dat de efficiencymachine haar optimale punt bijna heeft bereikt. Nagenoeg alle denkbare technieken om de efficiency verder te verhogen zijn inmiddels toegepast. Bedrijven kunnen nauwelijks meer efficiënter worden.

Toch ervaren bedrijven nog steeds een druk om de efficiency verder te verhogen. Aandeelhouders verwachten jaar na jaar meer rendement en hebben geen boodschap aan het bereiken van dat optimum. Hoe kun je als bedrijf nog meer rendement bieden als je niet verder kunt optimaliseren?

Steeds vaker vallen bedrijven terug op het leveren van minder waarde voor hetzelfde geld: shampoo die minder

werkzame stof bevat, suikerzakjes met minder suiker, toilet papier met kortere vellen. Daarbij doen die bedrijven er alles aan om te zorgen dat wij dat als consument niet doorhebben. Ze gebruiken de meest geavanceerde marketingtechnieken om deze ontwikkeling te verdoezelen.

### *De commodity trap*

Met name door internet is er sprake van een toenemende transparantie. Consumenten hebben tegenwoordig veel meer inzicht in productinformatie en prijzen van een steeds groter aantal aanbieders. Ook aanbieders hebben daardoor beter inzicht in wat de concurrentie doet. Als gevolg van deze ontwikkelingen gaan producten steeds meer op elkaar lijken.<sup>4</sup> Dit wordt wel de *commodity trap* genoemd. Het netto resultaat is dat consumenten steeds minder keuze hebben.

In de wereld van de efficiencymachine concurreren bedrijven met elkaar door standaardproducten aan te bieden. Aanbieders concurreren daarbij op twee elementen. Ten eerste proberen ze het best aan te sluiten bij de behoefte van consumenten. Ten tweede proberen ze een zo laag mogelijke prijs te bieden.

Nu producten van bedrijven steeds meer op elkaar gaan lijken, blijft voornamelijk concurreren op prijs over. Het gevolg is een toenemende focus op kosten. Kwaliteit wordt als belangrijk ervaren, maar komt toch steeds meer op de tweede plaats. Daar zit een belangrijke achilleshiel van de efficiencymachine.

### *De kosten-kwaliteitsparadox*

‘Als je stuurt op kosten, gaat de kwaliteit omlaag. Als je stuurt op kwaliteit, gaan de kosten omlaag.’ Deze uitspraak van Willem van Oppen, oud-Chief Procurement Officer (CPO) bij KPN, bevat een kern van waarheid. Sturen



op kosten heeft doorgaans een kortetermijnfocus. Als de kosten naar beneden worden gebracht, heeft dat doorgaans effect op de kwaliteit. De effecten daarvan worden meestal pas op een later moment zichtbaar. Dat dit op termijn juist leidt tot kostenverhoging, is daardoor op het moment van besluiten niet zichtbaar.

Sturen op kwaliteit werkt net andersom. In het begin levert dit potentieel extra kosten op. Het werkt in elk geval niet direct besparend. Kwaliteitsverhoging leidt op termijn echter vrijwel altijd tot kostenverlaging. De steeds verder toenemende druk op de efficiencymachine om het laatste stukje optimalisatie te bereiken, zorgt voor een kortetermijnfocus en daardoor eerder voor een keuze voor kostenverlaging dan voor kwaliteitsverhoging. *Penny wise, pound foolish*, zeggen de Engelsen!

### ***Regelkramp***

Met het professionaliseren van management neemt de afstand tussen besluitvorming en de werkvloer – waar het echte werk plaatsvindt – verder toe. Hoger management heeft steeds minder zicht op wat er op de werkvloer gebeurt, de werkvloer raakt steeds meer losgekoppeld van de strategie van het bedrijf.

Om te zorgen dat iedereen in de organisatie op zijn niveau in de pas blijft lopen met het geheel, worden regels en procedures opgesteld. Iedereen dient binnen deze regels en procedures te handelen. En als zaken niet goed gaan, worden de regels bijgesteld om dat in de toekomst te voorkomen. Ook over bedrijven heen, op sectorniveau en in landelijke wetgeving, worden regels en procedures opgesteld om ervoor te zorgen dat de organisaties gezamenlijk ordelijk blijven functioneren.

Nu de efficiencymachine haar optimum heeft bereikt en bedrijven steeds lastiger kunnen voldoen aan de vraag van

aandeelhouders om meer rendement, worden bedrijven steeds ‘creatiever’. Als gevolg van de toegenomen specialisatie en de groter wordende afstand tussen besluitvorming en inhoud ontstaan er steeds meer uitwassen. Men overziet de consequenties niet meer.

Een goed voorbeeld is de hypotheekencrisis in de vs in 2007, die de financiële crisis van 2008 inleidde. Men was op grote schaal gaan handelen in producten die waren afgeleid van hypotheeken. De kwaliteit van die hypotheeken bleek slecht, veel huiseigenaren konden niet meer aan hun betalingsverplichtingen voldoen. Omdat deze hypotheeken waren verpakt in overkoepelende producten, was dit probleem niet direct zichtbaar op het niveau waar en masse gehandeld werd. We weten inmiddels waar dat toe heeft geleid.

De oplossing voor deze problematiek wordt gezocht in de bekende aanpak: meer regels. Daardoor wordt de boel alleen maar complexer en onoverzichtelijker. Bedrijven worden gedwongen nog meer creativiteit aan de dag te leggen, waardoor we kunnen wachten op de volgende crisis. Daarbij verliezen bedrijven in toenemende mate de connectie met datgene waar het allemaal om was begonnen: het ondersteunen van mensen in hun dagelijks leven.

### *Van efficiency naar effectiviteit*

Efficiency is gebaat bij eenvoud. Hoe eenvoudiger iets is, hoe efficiënter we ermee om kunnen gaan. De afgelopen jaren is de wereld om ons heen echter steeds complexer geworden en dat belemmert de zoektocht naar efficiency. Dus proberen we die complexiteit te reduceren. Dat doen we door complexe vraagstukken in kleinere, eenvoudigere subvraagstukken onder te verdelen. Dat heeft lange tijd gewerkt, maar de complexiteit om ons heen neemt nu zulke vormen aan, dat onderverdelen niet meer werkt. We

verdwalen in de subvraagstukken, waardoor we de grip op het geheel totaal verliezen.

De efficiencymachine heeft haar tijd dus gehad. Van efficiency moeten we de weg terugvinden naar effectiviteit. Dat betekent ten dele dat we afscheid moeten nemen van de efficiencymachine en de daarbij behorende manier van sturing. We moeten op zoek naar andere manieren van organiseren, die beter kunnen omgaan met de complexiteit waar we mee geconfronteerd worden. De inspiratie daarvoor kunnen we vinden in de natuur; die is vaak op verbluffende wijze in staat om complexe zaken op een eenvoudige manier te hanteren.

Maar voordat we daarnaar gaan kijken, verdiepen we ons eerst in de mens. De mens is namelijk ook veranderd en stelt tegenwoordig andere eisen. De mens wil op een andere manier bediend worden en op een andere manier zijn werk doen. Dat maakt de kloof tussen mensen en bedrijven alleen maar groter!