

Kabouterkracht

Door Hans van der Loo

Volgens de ongeschreven wet van het moderne kapitalisme moet alles wat succes heeft groeien. Het denken van eigentijdse managers is geënt op de overtreffende trap: groot, groter grootst. Dogma's als 'grow or die' of 'get big fast' hebben de status gekregen van onwrikbare geboden. Grootschaligheid is niet minder dan het mantra van de eigentijdse economie. Maar ook een mantra dat zichzelf aan het overschreeuwen is.

Groot betekent marktleiderschap, grotere omzetten, lagere kosten en meer status. Toch zijn er tal van bedrijven die zich om goede redenen én met veel succes tegen deze logica verzetten. Het zijn bedrijven die niet groot maar *groots* willen zijn. In de Fortune-500 lijsten zul je ze niet tegenkomen, daar zijn ze te klein voor. Maar juist door hun beperkte schaal zetten zij de toon in hun markten en laten duidelijke sporen na. Ondanks vele uiterlijke en innerlijke verschillen hebben al deze bedrijven één ding met elkaar gemeen: ze worden allemaal voortgedreven door een onbekende en onderschatte kracht. Een stille kracht, een vorm van 'kabouterkracht'. Kabouterkracht slaat zowel op de geringe omvang als op de energieke en vaak succesvolle wijze waarop deze bedrijven aan de weg timmeren.

Kabouters zijn mythologische wezens die voor mensen onzichtbaar zijn. Ze zijn te klein! Kabouters zijn ook eigenzinnig en actief. Doorgaans zijn zij loyaal aan de grote-mensenwereld. Behalve wanneer zij slecht behandeld worden, dan ontpoppen zij zich als ware kwelgeesten. Vertaald naar de wereld van het management heeft kabouterkracht betrekking op doorgaans weinig zichtbare en betrekkelijk kleinschalig opererende organisaties die vanuit een eigenzinnige visie uitstekend weten te presteren. Een meer gedetailleerde beschrijving van de kabouterkracht van ondernemingen is er niet. Het is niet zichtbaar! Toch kan op basis van bestaande literatuur een poging worden gedaan om de contouren van dit fenomeen te omschrijven.

Een eerste voor de hand liggend boek is *Small Giants* van de Amerikaanse auteur Bo Burlingham. Als voormalig bestuurslid van Body Shop, zakenpartner van Tom Peters, en huidig uitgever van het Amerikaanse zakenblad *Inc. Magazine*, is hij een 'eminent grise' op het gebied van kabouterkracht. De door hem onderzochte 'kleine reuzen' kenmerken zich door de volgende eigenschappen. In de eerste plaats beschikken dergelijke bedrijven over een uitgesproken visie: ze hebben een duidelijk gearticuleerd en collectief gedragen idee wie ze zijn, waarom ze bestaan, waarvoor ze staan, en waar ze heen gaan. In de tweede plaats onderhouden zij nauwe banden met de gemeenschappen waarin ze zijn geworteld en waarbinnen zij opereren. Daarmee onderscheiden zij zich

van de meer mondiaal georiënteerde 'flitskapitalisten'. In de derde plaats onderhouden de kleine reuzen persoonlijke en langdurige relaties met hun klanten. Daarnaast hebben leiders en medewerkers passie voor hun vak, eigenschap vier. Alleen het beste is goed genoeg, superieure kwaliteit is de onderscheidende aanjager. En ten slotte beschikken deze 'small giants' over een solide financiële huishouding. Ze kiezen bewust voor conservatieve financieringsmiddelen en cultiveren een sobere manier van opereren. Ingrijpende saneringen en gewaagde acquisities zijn uit den boze, groeien doen zij op organische wijze.

Een tweede bron is het 'ongoing' onderzoek van de Duitse adviseur Hermann Simon naar zogenaamde 'verborgen kampioenen'. Dat zijn weinig aansprekende en relatief onbekende, kleine tot middelgrote ondernemingen die in hun marktniche mondiale marktleiders zijn. Waar Burlingham het accent legt op het kleinschalige karakter, daar richt Simon zich op de in het oog springende prestaties. Hij komt dan ook tot een aantal aanvullende kenmerken, zoals mondiale oriëntatie, focus op lange-termijndoelstellingen, ongeremde drive tot innovatie, en bijzonder gemotiveerd personeel.

Een derde bron is de ontdekkingsreis die Peter Camp de afgelopen periode heeft ondernomen naar kleinschalige en vernieuwende maatschappelijke experimenten in de maatschappelijke onderstroom. Zijn boek *De broedfactor* is een verslag van die reis. De door hem onderzochte 'broedplaatsen' ziet hij als een reactie op een aantal economische en maatschappelijke behoeften, te weten: de behoefte aan oplossingen voor sociaal-economische problemen, aan meer sociale samenhang, aan zingeving, en tot slot aan actieve participatie. Een lichte organisatievorm, een sterke persoonlijk betrokkenheid, informele verbindingen, een actieve houding, alsmede openheid en nieuwsgierigheid zijn volgens Camp kenmerkend voor eigenzinnige en creatieve broedprocessen.

Klein, eigenzinnig, krachtig en vernieuwend – dát zijn kortom de eigenschappen van kabouterkracht. Het komende jaar zullen we op deze pagina verslag doen van de meer specifieke kenmerken, de mogelijkheden en onmogelijkheden, de kansen en valkuilen, maar zeker ook naar de maatschappelijke en economische betekenis van bedrijven, organisaties en bewegingen die de principes van kabouterkracht huldigen. Dat deze aandacht juist in de huidige context gerechtvaardigd is, hoeft eigenlijk geen betoog. Het gist, gonst en gutst om ons heen. Hele bedrijfstakken zijn hun traditionele ankers kwijtgeraakt en moeten zich opnieuw 'uitvinden'. De verhoudingen tussen producenten en consumenten is voorgoed veranderd. Na wat zich afgelopen oktober rond DSB heeft afgespeeld, is het begrip 'consumentenmacht' ineens geen lege huls meer. Bovendien blijkt er in een wereld die gekenmerkt wordt door grootschaligheid, vervlakking en eenvormigheid een groeiende interesse uit te gaan naar het authentieke, unieke en positief afwijkende.

Na jarenlang met hun hoofd in de wolken gelopen te hebben, is het tijd dat bedrijven leren een meer aards perspectief te hanteren. Om zich van elkaar te onderscheiden, zullen ze zich moeten bezinnen op hun eigen ambities, bestaansgronden en principes. En om met hernieuwde kracht aan de slag te gaan, zullen zij de passie van medewerkers en klanten moeten aanspreken. Kabouterkracht is daarbij een belangrijke bron van inspiratie.