

## Zachte stijgers door Hans van der Loo



**Er is een bezielde aanpak, een bezonnen aanpak, en een beminnelijke aanpak. Die laatste blijkt het meest succesvol, maar gek genoeg hoor daar het minst over. Waarschijnlijk omdat bedrijven die deze aanpak hanteren juist de rust en stilte koesteren tijdens hun weg naar boven.**

Uit de lucht- en ruimtevaart kennen wij het begrip ‘zachte landing’: daarmee wordt bedoeld op het feit dat een piloot of ruimtevaarder zijn voertuig voorzichtig op de grond zet. Het omgekeerde equivalent wordt bij mijn weten nooit gebruikt: niemand spreekt van een ‘zachte stijging’.

Toch zou deze term niet misstaan, zeker niet in het op topprestaties gerichte managementdenken. Een zachte stijging verwijst naar het feit dat mensen de weg naar de top op een geleidelijke en rustige manier ondernemen. Bergbeklimster Katja Staartjes wijst er in haar boek ‘Topinspiratie’ op dat het aanbrengen van tussenstappen bij het expeditieklimmen van essentieel belang zijn om de betrokkenen aan de ongewone omstandigheden te laten wennen. Het is onmogelijk om in één ruk naar de top te klimmen. Wie dat toch probeert, zou alras aan zuurstoftekort overlijden. Het klimmen naar de top gebeurt dan ook in eindeloze heen en weer bewegingen, waarbij men bij elke klimronde een stap hoger probeert te komen. Tussen die rondes door moet men de nodige rust betrachten, teneinde het lichaam te laten herstellen en om volledig fit te zijn indien onverwachte bedreigingen of kansen zich aandienen.

Wat bij bergbeklimmen de gewoonste zaak van de wereld is, vindt in de managementboeken die over het realiseren van topprestaties gaat niet veel weerklank. Daar overheerst de gedachte dat het bereiken van de top het gevolg is van twee factoren: bezieling en bezonnenheid.

Bezieling - ook wel aangeduid met behulp van termen als gedrevenheid, passie, inspiratie of visionair - verwijst naar het vermogen van mensen en organisaties om zich in energetische zin op te laden. Bezieling voorziet mensen van de extra krachten die nodig zijn om het schier onmogelijke te realiseren.

Hoewel men tot op zekere hoogte naar een toestand van bezieling kan toewerken, is het toch meestal iets dat mensen overkomt. Zoals gebeurde met Howard Schultz, de oprichter en inmiddels weer op het oude nest teruggekeerde CEO van koffiegigant Starbucks. Toen deze in de zomer van 1981 een bezoek bracht aan een klein, groezelig en door hippies gerund koffiewinkeltje in Seattle, was hij als door de bliksem getroffen: ‘Ik stapte naar binnen en zag iets dat op een tempel ter verering van koffie leek. Het was alsof ik een nieuw continent had ontdekt. Die middag belde ik mijn vrouw en verteld haar dat ik mij in Gods land bevond.’

Schultz onderging op dat moment iets dat ik in een van mijn boeken als 'ontwaakmoment' heb aangeduid: een plotselinge ingeving die de betrokkene aangeeft waar zijn bestemming ligt en wat hem te doen staat.

De andere factor die in de boeken over 'topmanagement' wordt genoemd, is bezonnenheid. Het gaat hier niet om een plotselinge ingeving, maar om het weloverwogen te werk gaan volgens een aantal beproefde richtlijnen. Daarbij gaat men ervan uit dat een vooraf bepaalde routekaart linea recta naar de top voert.

Ondanks evidente verschillen tussen de bezielde en de bezonnen aanpak, hebben beide met elkaar gemeen dat zij doorgaans recht op hun doel afgaan en de weg naar de top in één ruk bewandelen. Maar er is wel degelijk ook een andere weg mogelijk: de weg van de beminnelijkheid. In hun boek 'Firms of Endearment' doen drie Amerikaanse marketingprofessoren verslag van een jarenlang onderzoek naar de factoren achter het succes van bedrijven als IKEA, Costco, Toyota, Southwest Airlines en Whole Foods Market. Gezien de feiten die erin naar voren worden gebracht, is het op zijn minst opmerkelijk dat er tot nu toe nauwelijks enige aandacht aan het boek is besteed.

Volgens de auteurs zijn de door hen onderzochte 'beminnelijke bedrijven' over een periode van tien jaar en in termen van beursstijging maar liefst acht keer succesvoller dan gewone bedrijven. Zelfs de veelbesproken 'Good to Great' bedrijven uit het onderzoek Jim Collins onderzoek moeten het op alle fronten afleggen tegen hun beminnelijke tegenhangers.

Het geheim achter het succes van deze beminnelijke bedrijven is dat zij niet over één nacht ijs gaan, maar zich in alle rust en stilte naar de ultieme top begeven. Beminnelijke bedrijven zijn 'zachte stijgers'. Excessieve emotionaliteit is dergelijke bedrijven net zo vreemd als het navolgen van voorgekauwde blauwdrukken. Beminnelijke bedrijven kiezen hun eigen weg en werken vastberaden en gedisciplineerd aan de verwezenlijking van hun dromen. Daarbij vergeten zij niet om de relaties met anderen te koesteren. Want als geen ander zijn beminnelijke bedrijven zich ervan bewust dat de weg naar de top niet alleen naar nieuwe hoogten voert, maar ook met vele ontberingen gepaard gaat. Daarbij kan men zijn vrienden maar al te goed gebruiken.

Beminnelijkheid is geen eigenschap die men per ingeving of via een stappenplan verkrijgt. Het is een kwaliteit die deels in je zit, en die je deels ook met veel vallen en opstaan moet zien te verwerven. Ook hier geldt de parallel met het bergbeklimmen. Om dit te leren, zo stelt Katja Staartjes in haar reeds genoemde boek, moet je heel vaak vallen. Voor dat vallen moet je dankbaar zijn. Sterker nog: je moet ervan genieten. Want alleen valpartijen brengen je dichterbij de top.