

Succesvolle organisaties zijn meer dan gestroomlijnde machines

Visie kan zoveel meer zijn dan een poster aan de muur

Interne **Wahneema Lubiano**

Waarom bestaan we eigenlijk? Waar staan we voor? Waar willen we heen? Wat zijn onze unieke kwaliteiten? Na vele jaren van efficiëntieverbetering, kostenreductie en sanering – al dan niet met knaarschaaf of botte bijl – komt er de laatste tijd meer aandacht voor dieperliggende vragen en gaat het vaker over visie. Zelfstaand adviseur Hans van der Loo schreef samen met Jansen Geelhoed en Salen Sarveid het boek 'Hoe de state wakker', over het proces van verworden tot serwezenlijk. Want maar gedachten opschrijven is één ding, maar ze tot leven brengen binnen een organisatie is nog een tweede. "Succesvolle organisaties zijn meer dan gestroomlijnde machines. Het zijn ook ingevende verbanden, die niet alleen aansluiten tot grootse prestaties maar ook gevoelen van binding en trots oproepen", aldus Van der Loo.

De allerbeste

leen situaten van de zevende van de stad. In een kintu hoerje van een koffiader, waar hij vaak geuit naar die lekkere herite, gebende hinnen en waar de barman of vrouw je geeft hij hinnenkruut en je op 30 werken bedient. Kortom, je hebt een mooie ervaring bodat als verrijking van het leven van alledag. Howard Schultz beleefde zo'n dromerig moment in 1983 in Milan, rippend aan een kopje espresso. Zo moest hun kaffiebar Starbucks ook worden, haad hij – tenig in Seattle – zijn twee partners Gordon Bowker en Jerry Baldwin voor. Maar die zagen dat plant niet zitten, dus stapte Schultz eruit en begon een rotererende ketter onder de naam Il Giornale. Toen Bowker en Baldwin in 1987 hun zaak verkochten, atog Schultz alsnog toe.

"Starbucks vestigen als de tipverloper van de allerbeste kaffie ter wereld, met hehoud van onze oemende-like principes terwijl we groeien." Zo luidt de eerste zin van het statut statment van het bedrijf. In groeiende doer (Starbucks) de kool, si onse, dan, dan jaar op, zi met

zitten nog een treffende anekdote over Howard Schultz. Hij zou zelf het bedrag hebben kunnen invullen op een blanco cheque van een groot medubedrijf dat te-ochermen in alle Starbucks-zaken wilde ophangen. Maar nee, Schultz wilde geen enkele concessie doen aan het concept. De zin van zijn bedrijf was niet te koop. Overgens met de ongelimideerde groei de draai doerstellingen wel degelijk

ouder druk. Vakoentides en mieren-organisaties zitten het bedrijf op de haid over beken die niet recyclebaar zijn, de goedkope inkoop van kaffie in Ethiopië en het zegenhouden van vakbondswerk.

Maar toch, zo'n manier van denken en doen spreekt Van der Loo erg aan. Zelf spreekt hij van 'nieorganisaties'. "Organisaties die van eigen zin en berekenen aan hun handelen geven.

'Van visies wordt vaak gezegd dat zij geen praktische waarde hebben.'

Waar mensen het ook naar de zin hebben. Zingorganisaties weten we hun dieperliggende ambities, principes en kwaliteiten zijn. Sterker nog, zij weten dat niet alleen, maar zij handelen er ook naar." Iets die soort zingorganisaties



Waarom dit? Leo, Jeroen Geelhoed en Selten Seinhof, *Kus de visie wakker*, Academic Service, 2007, gebonden, 160 blz., €29,95

Waar is het. Na vele jaren van efficiëntieparades, kostenreductie en smoring zijn managers en studeerboekenstaafers om de dieperliggende vragen te beantwoorden

over derijfaren van de organisatie, de principes die zij kusselen en het toekomstperspectief dat ze nastreven. Het ontwikkelen van strategieën van een visie heeft daarmee volop ruimte. Een visie biedt richting en geeft richting. Een visie is wat levert van strategie. Een visie draagt bij aan verhoogde efficiëntie.

Hoeveel het verlangen naar visie langer aanhoudt, is het ontwikkelen en realiseren ervan voor de meeste managers geen gezand boek. Ingepand, zijn strategieën niet vager als wat houdt visie precies in? Hoe ontwikkelen u een visie? En vooral: hoe brengt u een visie tot leven? 'Kus de visie wakker' geeft concrete en bruikbare antwoorden op deze vragen.

Op basis van jarenlange praktijkervaring reiken de auteurs een even thematische als systematische methode aan voor het succesvol ontwikkelen en realiseren van visie die als richtlijn wordt ervaren en door alle organisatielieden wordt gevolgd. 'Kus de visie wakker' biedt naast inspirerende praktijkvoorbeelden ook een overzicht van relevante literatuur en een reamte onderzochtgegevens. Het boek gaat vooral in op de persoonlijke en collectieve werking die het formuleren en tot leven brengen van een visie in de dagelijkse praktijk met zich meebrengt.

van de allerbeste koffie ter wereld, met behoud van onze omvattendste principes terwijl we groeien." Zo biedt de eerste zin van het visie statement van het bedrijf. En groeien doet Starbucks als kool, al meer dan tien jaar op rij met minimaal twintig procent, in omvang, omzet en opbestigt. Dit jaar loopt het totaal van de jaartekening naar de 9 miljard dollar en komen er meer dan tweeduizend vestigingen bij, waarmee het totaal wereldwijd richting 15.000 gaat.

Goed Franchisemodel

"Je voelt het meteen als je binnenkomt, er zit energie in de tent. Je merkt het aan de manier waarop mensen uit hun ogen kijken en hoe zij zich bewegen, aan hoe ze met elkaar en met hun klanten omgaan", zo begint het boek 'Kus de visie wakker'. "Je ziet het aan de aankleding en het interieur van het gebouw, de indeling van de munitie, de kunst aan de muur. Je voelt het als je de directeur een hand geeft. En je weet het zeker wanneer je wat langer met mensen doepraat en ze je te kennen geven dat ze zich met hun hart aan het bedrijf verbonden hebben." Van der Lou had het gemogen om een tiental dagen bij de Amerikaanse koffiegigant op het hoofdkwartier rond te lopen en raakte onder de indruk. "Van visits wordt vaak gevraagd dat zij geen praktische waarde hebben, in veel organisaties gaat dat ook op. Maar niet bij Starbucks. Daar wordt het mission statement er steeds weer bijgehaald op het moment dat er cruciale beslissingen moeten worden genomen. De visie leeft binnen de organisatie, medewerkers worden telkens bij de strategische discussies betrokken." Zo zag de directeur na uitgebreid inzien besnad al van het franchise-concept, want dat zou de sterke trekken van het bestaande model - werking, opleiding en training - ondernemen. Ook de beoogde en in principe literaire samenwerking met luchtvaartmaatschappij United Airlines was pas doorgegaan toen mede op aandringen van het personeel van Starbucks was afgedwongen dat er nieuwe koffiemachines in de vliegtuigen zouden kunnen en dat het cabinepersoneel door Starbucks zou worden getraind.

Zinorganisaties

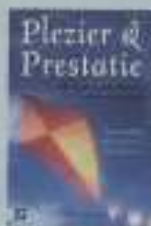
Achterin het boek vertellen Van der Lou en zijn mede-

Waar mensen het ook naar de zin hebben. Zinorganisaties weten wat hun dieperliggende ambities, principes en localiteiten zijn. Sterker nog, zij weten dat niet alleen, maar zij handelen er ook naar." Juist dit soort zinorganisaties blijken het doorgaan erg goed te doen. "Succesvolle organisaties zijn meer dan gestroomlijnde machines. Het zijn ook zingende verbanden, die niet alleen concerten toevoegen prestaties maar ook gevoelens van binding en trots



Jeroen Geelhoed, Proef

Hoofdafbeelding



Jeroen Geelhood, Hans van der Loos en Salem Samhous, *Plezier & prestatie (de druk)*, Academic Service, 2007, paperback, 180 blz., €46,05

Plezier in het werk leidt tot betere bedrijfsresultaten. Dat laten diverse succesvolle bedrijven zien. Gebruik een plezier in het werk leidt tot

vervaardigde organisaties met slechts - of opgezwane - resultaten. Hoog tijd dus voor een antwoord op plezier en prestatie structureel met elkaar verbonden.

De boek wil managers overtuigen, inzicht geven en inspireren om handen en voeten te geven aan succesvolle en mensgerichte organisaties. Daarbij wordt het gebruik van plezier en performance gekoppeld. *Plezier & prestatie* is daarom een absolute must voor managers bij direct- en indirecte organisaties, maar eigenlijk voor alle managers. In de eerste druk in 2007 was *Plezier & prestatie* 's het boek ook in Duitsland en Spaans vertaald.

Deze herziene uitgave bevat:

- Nieuwe en aangepaste cases;
- Nieuwe instrumenten zoals de *Plezier & prestatie*-praaktijk;
- De meest recente cijfers over plezier in het werk in Nederland;
- Nieuw onderzoek naar het gedrag van managers die aan hun medewerkers zowel op plezier als op prestatie bezig zijn.

oproepen", verduidelijkt Van der Loos. "Maar dat vereist niet alleen een goed zelfinzicht en een ijzere discipline, maar ook de kans om met verschillende, vaak tegenstrijdige krachten om te gaan." In die opzetting heeft Van der Loos zich niet zomaar laten inspireren door managementdenkers zoals Jim Collins, Stephen Covey, Robert Quinn, Tom Peters en Marcus Buckingham. Wie 'Ik en de visie wolk' heeft, wil dan ook zeker weten om deze nieuwe versie te lezen.

Aan de ene kant Piet Thoenes, de man van de maakbaar verzorgingsstaat, de verantwoordelijkheid van de simpele en de grote verhalen, en aan de andere kant Hroek Bekker, bekend van zijn onderzoek naar octrooien en generaties, maar ook illustreus en behelber van methodologie en modellen.

Linkshouten

Na het afstudeeren bleef Van der Loos meer dan tien jaar verbonden aan de universiteit als docent en onderzoeker met enkele gastdocentschappen in Berkeley (VS) en de Universiteit van Stockholm. Naar fundamenteel onderzoek deed hij ook meer toegepaste opdrachten voor derden, onder andere op het gebied van marketing en vermarkting-ontwikkeling. De zelfstandige adviesgever trok, en hij ging nauw samenwerken met het bureau &Samhous in Utrecht, bekend om het combineren van 'harde' en 'zachte' kanten van het organisatie-werk. Naar het veld werk, met name gericht op complexe verandertrajecten, deed hij voor de bureau kennis vergaren en publiceren, wat het boek *Plezier & prestatie* opleverde, en nu dus 'Kun de visie wolk'. Inmiddels heeft Van der Loos weer een eigen weg gekozen en zich onder andere verbonden aan Postnavigo; dan was permissie niet bij die al zijn. "Dan word je al snel zo'n organisatie ingesproken. Ik ben er blij mee liever de linkshouten, enigszins grillig en creatief, die ook buiten getraande paden kan en mag treden. Net als Piet Keizer destijds of Adriaan Bolhuis nu. Maar tegelijkertijd heb ik het gevoel van het team om de club uit te roepen om die rol van linkshouter te kunnen spelen."

Analyse, advies en activering combineren, daar ligt de passie van Van der Loos, die zegt dat zijn gedrevenheid vooral voortkomt uit journalistische en wetenschappelijke nieuwsgierigheid. Opnieuw dus die integrale benadering, zoals hij in zijn advieswerk ook de paradoxen van het organiseren tracht te vertonen en productief te maken.

Verdieping en verbinding

De brengt ons weer bij het proces van visie-ontwikkeling, van ontwerpen tot uitvoeren, het onderwerp van zijn meest recente boek. Want ook daar hij gaat het zien brengen te zien tussen verschillende verantwoordelijkheden. Van der Loos



Jim Collins en Jerry Porras, *Beeld voor de toekomst*, Thema, 2007, ingenaaid, 250 blz., €19,95

Dit is een van de meest recente managementboeken ooit vertaald, maar in Nederland zijn slechts in aantal gezamenlijk bekend geweest. De Nederlandse vertaling zal daar

verandering in brengen. In de Verenigde Staten is deze visie al jarenlang een bron van informatie voor succesvolle bedrijfsvoering. Het vertelt het verhaal van achtien succesvolle bedrijven zoals 3M, Wal-Mart, Google, Walt Disney en Microsoft. Wat onderscheidt deze ondernemingen van andere ondernemingen? Gaat het om charismatische leiders, visionaire marktsuccessen of een adequate bedrijfsvisie? Het betreft een bijdrage en inspiratie. Daarnaast bedrijven onderzoeken het succes van een bedrijf, tussen wat echt heilig is en wat niet. De auteurs kunnen continuïteit en verandering in managen te nauw verbonden aan de kunst om voor te ontwikkelen. De auteurs bieden uitgebreid onderzoek naar de aanpak van de achtien succesvolle bedrijven en vergelijken deze met een van hun directe concurrenten. Zo plaatsen zij verschillende verhalen in een coherent kader van praktische concepten, zodat ondernemers en managers van alle niveaus ze kunnen toepassen.



Robert Quinn, *De kunst van de toekomst*, Academic Service, 2006, gebonden, 257 blz., €29,95

Dit is een prachtig boek van iedereen die leiding wil geven, mensen om zich heen wil aantrekken en motiveren en een tijd en bevestiging wil geven. Robert Quinn legt uit hoe we onszelf

betrekken van de ontwerper veranderingen in onze werkwijze.

Vrijgevochten leede

Die liturgische manier van denken en doen is Van der Loo niet komen aanwaaien. Bekend is naar zijn zeggen wellicht al zijn 'oude' gewoont, die hij in Luxemburg heeft doorgebracht. "Mijn vader doorliep daar een loopbaan bij de Europese Gemeenschap van Kolen en Staal (SGRS), de voorloper van de EU. Dat bracht mij op de internationale school. Je moet je daar enerzijds voortdurend aanpassen, ook in de talen Frans, Duits en Engels, maar anderzijds

blijf je het gewoond houden dat je een beetje een buitenstaander bent. Je probeert dus vanaf de zijlijn voortdurend alles te overzien." De school was daarnaast sterk op Franse leest geschoold, met veel aandacht voor filosofie, literatuur en dialoog. Terwijl thuis het vrijzinnig protestantisme overheerste.

Na kortstondige structuren in Parijs en in de journalistiek koos Van der Loo voor een studie in sociologie.

Aanvankelijk studeerde de ouders in die

woeging juist stellig nergens te zien. Dus werd het Utrecht.

"Ik hield zowel van lezen als van schrijven. Ook geschiedende boede me en ik was erg bezig met maatschappelijke thema's. Een en ander kwam bij elkaar in die opleiding."

Na het degelijke, burgerlijke Luxemburg was de universiteit een tamelijk vrijgevochten bandje, maar Van der Loo wilde opnieuw deze sferen met elkaar te verbinden. Zoals hij ook twee jaar opgewett, geseide professor als leermeesters koos.

van het advies en het managen komt het vaak naar op snelheid van handelen en het uitvoeren van een modelletje, maar de organisatie moet zichzelf juist meer vragen stellen. In haar eigen geschiedenis op zoek gaan naar de dieper betekenislagen. Een mooi voorbeeld daarvan is de Rabobank, die nu dat verleden haar kernwaarden heeft opgediept en opnieuw vorm heeft gegeven. Op een geslaagde manier: de voerstrategie heeft een eigenrijds jasje gekregen."

Naast verdieping stemt Van der Loo verbanding als tweede kernbegrip. "Dan bedoel ik zowel horizontaal, tussen de diverse lagen in de organisatie, als verticaal tussen de verschillende afdelingen en disciplines. Dat begint bij de manier waarop de visie wordt verwoord, bij voorkour met zoveel mogelijk betrokkenheid van alle medewerkers. Een vitale organisatie is bovendien een dynamisch spel van verschillende, elkaar soms tegenwerkende krachten. Die diversiteit op de juiste manier managen en productief maken, daar gaat het om. De stabiliteit en consistentie van en verzoegen met verandering en het overkoren van de toekomst, treden in lijn brengen met praktisch handelen, interne en externe gerichtheid in evenwicht houden."

Projectmanager visie-implementatie

Vervolgens is het doorlezen en vertaalen van de visie een proces van lange adem, en zeker geen kwestie van alleen maar het opschrijven van mooie gedachten en die op papier uitdelen of als poster aan de muur hangen. "Toch

met verbeterende verhalens en voorbeelden van de verschillende lagen op een doordringend en de gezamenlijk het weggevoerde aanverandering, ieder hoortna mogelijk wat vragen en ideeën die behelptaan kunnen zijn bij het loopen van de stappen in de praktijk. Gaan naar aan toe de stapels krachten van de binnen en buitenwereld, cultuur en maatschappelijkheid die bestaan zijn voor een eventuele prestaties. Hij onthult het onverwachte naam dat hij niet leeften om te maken – en uiteindelijk – onze organisatie te veranderen. Het belangrijkste stemt daarbij is, ten zelf.

'Visie-ontwikkeling begint bij verdieping. De organisatie moet zichzelf meer vragen stellen.'

wordt in veel gevallen drinkwater van alle energie aan het formuleren bestend, en wordt vervolgens een projectmanager visie-implementatie aangesteld. Dat werkt dus uit. Het komt te op naar dat de visie middels een sterke discipline ook in de praktijk moet worden gebracht, gericht, consequent, consistent, precies, overborden en betrekken." Het management dient daarbij voor de manier van Van der Loo een voorbeeld te vervullen, en daarvoor het nog wel eens aan. "Veel managers hebben het begrip visie een beetje sceptisch of zelfs cynisch. Een visie, daar kun je toch geen bedrijf mee runnen? Maar weet je wat het meest interessante is? Organizational waar de visie als een kloppend hart van de cultuur fungeert, zijn niet alleen energieke maar ook effectiever als het gaat om het leveren van duurzame gemiddelde prestaties."