

Dennis Heijn

# JE KAN BOMEN ALLEEN ONTWIJKEN ALS JE VAART HEBT

*Anders handelen door anders te kijken*

2014 Prometheus • Bert Bakker Amsterdam

© 2014 Dennis Heijn  
Omslagontwerp b'IJ Barbara  
Foto auteur Guinivere Heijn  
Zetwerk Mat-Zet bv, Soest  
[www.prometheusbertbakker.nl](http://www.prometheusbertbakker.nl)  
ISBN 978 90 351 4168 1

# DEEL 1

Bezint eer ge begint

# 1 Waar staan we voor?

*Handelen zonder ernstig te overdenken en te overwegen,  
is schieten zonder mikken.*

ALBERT HEIJN (OPRICHTER)

*Wie over elke stap nadenkt, staat zijn hele leven op één been.*

CHINEES SPREEKWOORD

De Mona Lisa is een enigmatische vrouw. De achtergrond van het schilderij is niet zo belangrijk, maar wat opvalt is haar glimlach, daarin zit veel verborgen. Al eeuwen heeft men gespeculeerd over wie zij nou precies is en wat zij voorstelt. Maar net zo interessant is Da Vinci's techniek: hoe heeft hij haar geschilderd? Welke verf gebruikte hij? Verfde hij eerst de achtergrond en daarna La Gioconda, of andersom?

Dit zijn twee manieren om het schilderij te bespreken. Op een vergelijkbare manier wordt er ook naar bedrijven gekeken. De eerste methode beschrijft hoe een bedrijf georganiseerd is: wat is de structuur, wat zijn de resultaten, wat zijn de producten, welke capaciteiten hebben de mensen? Met dergelijke vragen hebben veel consultants hun geld verdiend. De tweede methode beschrijft de processen binnen een bedrijf: hoe gaan mensen met elkaar om, welke regels gelden er, hoe vergadert men en hoe vaak, welke leiderschapsstijlen worden gehanteerd en welk effect heeft dit alles op de mensen? Ook hiermee hebben veel consultants hun geld verdiend.

Beide manieren van kijken zijn belangrijk en kunnen zeer nuttige aanwijzingen geven voor verbetering. En dat is belang-

rijk, verbeteren. Het is namelijk het enige wat je vandaag kunt doen. Als je steeds het betere kiest zul je groeien. Je weet niet wat de uiteindelijke staat is of moet zijn, want er is geen eindoplossing. Je kent de volledige route niet, maar je kunt wel bij elke splitsing de beste kant kiezen, althans voor jou. En dat geldt voor alles. Zo ook voor dit boek. Ik begon met dit hoofdstuk en ik wist dat het boek zou gaan over de thema's in de inleiding, maar ik had geen idee hoe ik het precies ging schrijven en in welke volgorde. Het was net zo'n ontdekkingsreis voor mij als voor u nu. Ik vertrouwde erop dat het goed ging komen en het resultaat heeft u nu in handen.

Een derde manier om het schilderij te benaderen, is de vraag stellen: 'vanuit welke achtergrond schilderde Da Vinci?'<sup>1</sup> Toen Leo voor het maagdelijke witte doek stond, wat nam hij toen mee? Welke overtuigingen, welke identiteit, welke waarden, welke visie, welke missie, welk DNA had hij?

Dat is het thema van dit hoofdstuk. Alvorens actie te ondernemen en te kijken naar waar je als individu of organisatie kunt opereren, is het goed om te weten wie of wat je bent. Want dan weet je ook wat belangrijk voor je is. En als je dat eenmaal weet, is het zaak dat je je daar voornamelijk mee bezighoudt. De komende zeven hoofdstukken vormen het eerste deel 'Bezint eer ge begint'. Het biedt handvatten om grip te krijgen op de wereld om u heen. Om beter te kijken of anders in te delen. Het bezinnen moet niet te lang duren, het is niet bedoeld om u te verlammen. Integendeel, het is juist bedoeld om inzicht te geven, zodat u beter en sneller kunt gaan handelen.

## Wie ben ik? Wat wil ik?

'Wat belangrijk is, is zelden urgent en wat urgent is, is zelden belangrijk,' zei Eisenhower. Wat belangrijk is voor je en wat je wilt is niet makkelijk te bepalen. Hier zijn vele (zelfhulp)boeken over geschreven. Het vraagt enige inspanning om goed in kaart te brengen waar je voor staat. Maar het is een heel nuttige exercitie, omdat daardoor vaak duidelijk wordt waarom je doet wat je doet.

Onbewuste motieven worden helder. En nog belangrijker: op het moment dat je weet hoe je in elkaar zit en weet wat je belangrijk vindt, kun je je leven hierop inrichten. Dit zal veel weerstand weghalen en je succesvoller maken volgens je zelfbepaalde criteria. Door hier regelmatig bij stil te staan, kun je de kwaliteit van je leven aanzienlijk verbeteren.

In het bekende kwadrant, urgent/niet urgent en belangrijk/niet belangrijk, behoort deze activiteit in het stuk ‘belangrijk/niet urgent’(II).<sup>2</sup> Deze is heel belangrijk, maar bijna nooit urgent en wordt daarom vaak uitgesteld, zo niet afgesteld. Maar bedenk: je kunt wel heel efficiënt en snel naar Groningen rijden, maar daar heb je niet zoveel aan als je eigenlijk naar Eindhoven wilt.

|                 | Urgent | Niet urgent |
|-----------------|--------|-------------|
| Belangrijk      | I.     | II.         |
| Niet belangrijk | III.   | IV.         |

Kwadrant I zal geen problemen opleveren. Daar besteed je ‘automatisch’ aandacht aan. Kwadrant IV ligt ook tamelijk voor de hand, daar zal men niet veel tijd aan besteden. De uitdaging schuilt in kwadrant III en II. In kwadrant III zitten alle mailtjes, sms’jes, Facebook-meldingen, collega’s die binnen komen wandelen of telefoontjes die niet belangrijk zijn maar wel meteen je aandacht behoeven. Als je deze zaken van je af wilt laten glijden, wilt afwimpelen of snel afhandelen moet je natuurlijk wel weten wat belangrijk is en daar moet je over nagedacht hebben. Daarover nadenken is een activiteit die thuishoort in kwadrant II.

Dit lijkt heel logisch en voor de hand liggend. Het is common sense. Ja, maar is het ook *common practice*?<sup>3</sup> Dit zal een terugkerende vraag worden in dit boek. Hoe dit te vertalen? ‘Logisch denken is nog niet logisch handelen’, of ‘het feit dat een handeling voor de hand ligt wil niet zeggen dat hij ook vanzelfsprekend wordt uitgevoerd’.

De voorbeelden zijn legio. De meesten weten echt wel wat gezond eten is en wat niet, maar hoeveel mensen houden zich daaraan? Dominique Strauss-Kahn weet dat hij een heel bevoorrecht leven mag leiden, met een topbaan, een grote kans op het presidentschap in Frankrijk en een mooie, intelligente vrouw. En toch zet hij dat alles op het spel voor een (al dan niet) geforceerd vluggerdje met een kamermeisje.

Dit is heel menselijk. Wie heeft hier géén voorbeelden van uit zijn eigen leven? Als ik terugkijk op mijn eigen optreden, vind ik het soms stuitend om te constateren hoe ik niet in staat bleek in praktijk te brengen wat ik donders goed wist. Een ezel kan me veel leren. Meerdere stenen heb ik meerdere malen mogen koppen.

Ik zal het hier niet over mijn wisselende gewicht hebben... Een beter voorbeeld is Bellissima, een damesmodebedrijf, waarbij ik als aandeelhouder vele jaren betrokken geweest ben. Het werd geleid door een goede vriend van mij wiens moeder het had gestart. De derde aandeelhouder was ook een vriend van ons.

Door de jaren heen hielden we regelmatig ‘aandeelhoudersvergaderingen’. Dit staat met opzet tussen aanhalingstekens, omdat deze bijeenkomsten totaal de plank missloegen. Wat sessies hadden moeten zijn om het reilen en zeilen van Bellissima goed door te lichten en bij te sturen, werden bijeenkomsten waar verwijten over en weer vlogen en waar we alle drie elke keer opnieuw gefrustreerd vandaan gingen.

Men zegt vaak dat je met vrienden geen zaken moet doen. Maar waarom niet? Ik ben daar nog steeds niet van overtuigd; het kan toch juist een extra dimensie geven aan je werkleven? Voorwaarde is wel dat de vriendschap niet in de weg staat om elkaar de

waarheid te kunnen zeggen en professioneel met elkaar afspraken te maken.

En dat is, helaas, precies wat bij ons wel gebeurde. En ik liet dat meerdere jaren gebeuren, terwijl ik heel goed wist dat het niet goed was. Ik weet dat discipline in de planning en verslaggeving heel belangrijk is. Maar ik zag dat deze discipline ontbrak en trok daaruit geen conclusies. Wat voor mij volstrekt voor de hand liggende acties waren, voerde ik niet uit. Ik heb er veel van geleerd, maar het waren heel dure lessen. Bellissima bestaat niet meer.

Als dit boek er enigszins in zou slagen om u te laten handelen naar wat u allang weet, dan is mijn missie geslaagd. Soms weten we wel dat iets moet veranderen maar zien we niet hoe. We weten niet hoe de eerste stappen te zetten. Daar hoop ik bij te helpen door u verschillende tools aan te reiken.

## **Maar we zijn niet alleen**

Als het al moeilijk is om als individu te handelen naar wat je eigenlijk al weet, kun je je wel voorstellen dat het voor een groep, organisatie of bedrijf helemaal lastig is. Een groep bestaat uit individuen, met ieder zijn eigen inzichten, ontwikkeling, wensen en verlangens, die per definitie uniek zijn. Hoe stuur je zo'n groep aan? Hoe ervoor te zorgen dat allen dezelfde kant op gaan en het bedrijf gezamenlijk verder helpen? Dat is niet eenvoudig en vraagt om voortdurende aandacht. Ervoor weglopen heeft geen zin; het achterhaalt je toch wel. Ook als je er geen aandacht aan besteedt zal er een bepaalde cultuur ontstaan, een bepaalde manier van samenwerken. Voor de groep is het duidelijk wie erbij hoort en wie niet. Do's-and-don'ts. Het zou een enorm toeval zijn als die cultuur dan samen zou vallen met de doelen van het bedrijf.

Zoals altijd kan dit lastige vraagstuk ook een groot voordeel zijn. Een cultuur is namelijk niet te kopiëren. Een product of een dienst is makkelijk na te maken. Maar een cultuur is ontstaan na veel vallen en opstaan, fouten maken, bijsturen, leren, met elkaar afstemmen enzovoort. Dat is onmogelijk na te doen. Coca-Cola is



veel meer dan dat lekkere bruine vocht; Apple is veel meer dan mooi vormgegeven en slimme apparaten; Visa is veel meer dan een stukje plastic. De manier waarop het bedrijf functioneert en hoe de mensen met elkaar omgaan is bepalend voor het succes.

Dit is een enorme open deur. Zonder mensen wordt er niets geproduceerd, niets verkocht, niets geadministreerd en geen reclame gemaakt. Mensen doen het. En die kunnen het goed doen, minder goed doen of gewoon slecht doen. Het is dus belangrijk om veel aandacht te besteden aan de manier waarop de groep functioneert en welke cultuur daar prevaleert. En dat ligt vreemd genoeg minder voor de hand.

In het schema dat ik zojuist heb besproken, staan in kwadrant II (belangrijk/niet urgent) alle activiteiten die te maken hebben met vorming, training, doelen bepalen, strategieën definiëren en met elkaar afstemmen. De onderliggende vraag is: wat vinden we met elkaar belangrijk? Waar moeten we aandacht aan geven? Men denkt vaak dat hier geen tijd voor is; er gebeurt immers zoveel op een dag, er is zoveel te doen. Maar het is zoals Stephen Covey beschrijft met zijn voorbeeld van de houthakker.<sup>4</sup>

Er is een houthakker ijverig bomen aan het omhakken wanneer hij benaderd wordt door een wandelaar, die belangstellend vraagt waar hij mee bezig is. 'Ik heb het heel druk, moet je kijken wat ik allemaal nog om moet hakken,' antwoordt hij om zich heen wijzend. De wandelaar vraagt of hij even naar zijn bijl mag kijken, waarop hij constateert dat de bijl bot is en de houthakker adviseert om de bijl te slijpen. Waarop de houthakker antwoordt: 'Ik heb daar helemaal geen tijd voor,' weer om zich heen wijzend, 'zie je niet wat ik allemaal nog om moet hakken?'

In dit voorbeeld is het bijna lachwekkend hoe duidelijk het is dat het de moeite waard is om je bijl te slijpen. Dat kost natuurlijk wel tijd, maar dat haal je later ruimschoots in. Zo is het ook met de kwadrant II-activiteiten. Die nemen ook tijd in beslag, maar die tijd bespaar je uiteindelijk ruimschoots, omdat je aandacht geeft aan de dingen die belangrijk zijn en niet je tijd verdoet met onbelangrijke verstoringen.

Er komt zoveel op een organisatie af en het is de kunst om aandacht te geven aan wat belangrijk is. De rest kun je beter van je af laten glijden. Dan moet je natuurlijk wel weten wat belangrijk is. Er is een bekende wet die stelt dat 'wat je aandacht geeft, dat groeit'. Laat groeien wat belangrijk is. Als je aandacht geeft aan randverschijnselen, zullen die ook groeien en dat moet dus voorkomen worden.

## Waar staat de organisatie voor?

Om te weten wat belangrijk is, kunnen we beginnen met bepalen wat de kern is of was van het bedrijf.

Een oprichter kan hierbij helpen. Als hij nog leeft kunnen we hem vragen wat zijn verlangen was toen hij begon. Wat was zijn droom? Anita Roddick, de oprichtster van The Body Shop, wilde geld verdienen om voor haar twee kinderen en zichzelf te zorgen en begon een winkel in kwaliteitshuidverzorging. Ze zegt zelf dat het begin een aaneenschakeling was van 'briljante ongelukken'. De recycling werd bijvoorbeeld in het begin niet eens vanuit een milieuvriendelijke optiek gedaan maar vanwege een tekort aan flesjes.

Maar Roddick wist wel heel goed wat bij haar paste en wat het publiek wilde. Wat zij 'briljante ongelukken' noemt, heet voor Paul de Blot 'zinnig toeval'.<sup>5</sup> En dat grijpt terug naar waar ik het net over had. Een individu of organisatie krijgt zoveel op zich af, er zijn zo veel toevalligheden en de vraag blijft steeds: welke is betekenisvol, waaraan besteed je aandacht en welke laat je langs je heen gaan? Als je je bewust bent van wat voor jou belangrijk is, dan is dat een stuk makkelijker. Als er dan iets gebeurt, een toevallige ontwikkeling (een ontmoeting, een trend in de verkopen, een samenloop van gebeurtenissen) die jij als heel relevant herkent voor jouw organisatie, dan kun je daarnaar handelen. Dat is dan heel zinnig toeval. Een ander heeft hetzelfde gezien, maar niet herkend als zinnig en heeft er dus niets mee gedaan.

Dit geldt ook voor het veelgebruikte begrip 'synchroniciteit', de door Carl Jung bedachte term voor 'min of meer gelijktijdige toevallige gebeurtenissen die een reden hebben zonder causaal

verband', een ogenschijnlijk toevallige samenloop van omstandigheden die significant zijn. Volgens sommigen gebeurt die samenloop van omstandigheden niet voor niets en is die dus niet zo toevallig als deze lijkt. Zo'n geheel aan toevalligheden heeft ondanks het ontbreken van een verband betekenis. Daar moet je wat mee doen. Maar ja, het werkt natuurlijk alleen als je dit als zodanig herkent.

Het mooie is dat je helemaal niet hoeft te geloven in zo iets als synchroniciteit. Het is totaal niet belangrijk of Jung nou gelijk had of niet. In ons dagelijkse leven maakt het geen verschil. Neem bijvoorbeeld mijn pijnlijke ervaring met Bellissima: ik kan besluiten daar iets mee te doen. Of niet. Ik heb daar lessen geleerd die belangrijk voor mij zijn, die mij vormen tot de Dennis die ik nu ben. Ik had ze ook niet kunnen leren, zoals ik in de eerste jaren dezelfde lessen kreeg en ze toen niet leerde. Ik weet dat men nu kan zeggen dat je ze net zo lang voor je kiezen krijgt totdat je het leert. Misschien. Maar dat is niet relevant. Belangrijk is of ik er wat mee doe of niet. Beweren dat Bellissima op mijn pad gezet is opdat ik deze lessen leer, veronderstelt een almachtige (in wat voor een vorm dan ook), wat misschien terecht is, maar dit geloof is niet nodig om effectief te functioneren, leren, verbeteren en zinvol toeval te herkennen.

Ik vat dit inzicht als volgt samen: *het is één ding om betekenis te halen uit iets wat je overkomt, het is iets heel anders om te beweren dat het gebeurde om jou die les te leren.* Dat laatste vind ik egocentrisch en onrealistisch. Ik denk namelijk niet dat er iemand of iets de hele dag bezig is om Dennis lessen te leren, hopen dat ik opmerk dat ik les krijg...

## Hoe kom je tot de kern, wat te doen?

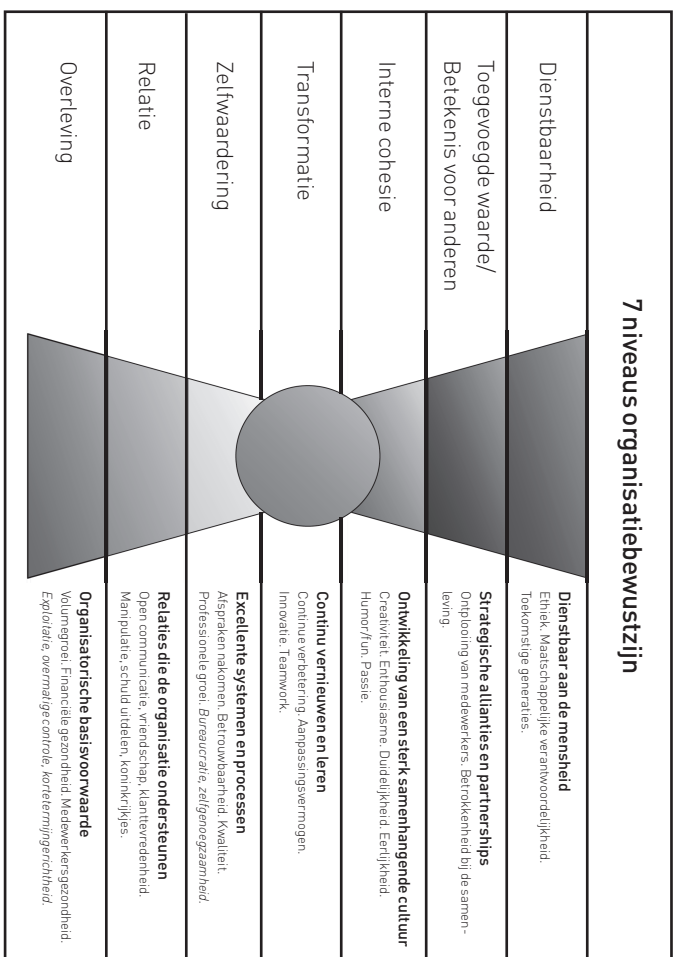
De oprichter is natuurlijk niet altijd voorhanden en dan kan het volgende helpen om helderder te krijgen wat de kern is van het bedrijf. Door de vraag te stellen: als je morgen failliet zou gaan, wat zou je dan het meeste missen? Het antwoord op deze vraag is meestal de essentie van het bedrijf. De *raison d'être*. Je creëert als het

ware een doodservaring. Niets doet er meer toe. Waar ging het om? Hoe wil je herinnerd worden? Wat had je willen bereiken?

Door nu de vraag te stellen 'je mag toch nog doorgaan, wat zou je veranderen?', komen er waarschijnlijk enkele belangrijke punten naar voren die men zou kunnen uitvoeren (of achterwege laten) die leiden naar een bedrijfsvoering die dichter bij de kern komt.

Is dat belangrijk? Ik denk het wel. We kunnen meerdere definities van succes opvoeren, maar eentje die ik in deze context zou willen hanteren is: succes is dat je bereikt wat jij wilt. Dus als je dichter bij datgene komt waar het voor jou om draait, dan betekent dat voor jou dat je succesvoller bent. Geld verdienen, winst maken is zeer belangrijk; zonder winst is er geen voortbestaan mogelijk. Al wil je als bedrijf zoveel mogelijk goeddoen in de wereld en is geld niet belangrijk voor je: als je niet bestaat, kun je niets doen en dus ook niets goeds. Daarna blijkt vaak dat de kern van een bedrijf verdergaat dan alleen geld verdienen. Net zoals bij de behoeftepiramide van de psycholoog Abraham Maslow, waarin de onderste trede overleven is, en pas een paar treden hoger zelfontplooiing staat.

In zijn boek *Liberating the Corporate Soul* definieert Richard Barrett zeven niveaus van organisatiebewustzijn (zie fig. 1). Een hoger niveau betekent niet beter. Alle lagen moeten vertegenwoordigd zijn voor een gezond bedrijf. Iedereen begint onderop. Voor een succesvol bedrijf zijn de hogere lagen niet noodzakelijk, de onderste wel. Dit is het verschil tussen fundamenteel en significant.<sup>6</sup> De onderste lagen zijn fundamenteeler en de bovenste lagen meer significant. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld de bouwstenen van een menselijk lichaam. De cellen zijn fundamenteeler, immers zonder cellen geen organismen, geen leven. Het menselijk lichaam is signifikanter, immers het geheel kan veel meer voor elkaar krijgen, maar zonder menselijk leven zullen er nog steeds cellen zijn. Je kunt nog zulke mooie plannen hebben om betekenis te geven aan de samenleving (niveau 7) maar als je er niet bent omdat je niet overleeft (niveau 1), kun je niets doen. Zo simpel is het.



Figuur 1

De onderste drie lagen kennen ook een keerzijde (de *cursief* geschreven woorden). Als men te veel aandacht geeft aan bijvoorbeeld overleving, dan kan dit zich gaan uiten in kortetermijn-gerichtheid en overmatige controle. Barrett heeft voor elk niveau kernwaarden gedefinieerd. Hij biedt daarmee een heel handig hulpmiddel om met elkaar te bepalen wat belangrijk is. Waar sta ik als persoon (hoe zijn mijn waarden verdeeld over de

zandloper), hoe staan we er als organisatie nu voor (hoe zijn de waarden van alle werknemers nu verdeeld over de zandloper) en waar willen we straks met elkaar staan (hoe zouden alle werknemers willen dat in de toekomst alle waarden verdeeld zijn over de zandloper)? En dit kun je elk jaar meten. Gaan we de richting op die we met elkaar belangrijk vinden? En ook nuttig: pas ik bij het bedrijf? Als mijn persoonlijke waarden sterk afwijken van de rest van het bedrijf, bevind ik me niet in de juiste omgeving en is het waarschijnlijk beter om mijn heil elders te zoeken.

Terugkomend op de laatste vraag: 'wat zou je doen als je toch mag doorstarten?' De vraag die daarna natuurlijk volgt is: waarom doe je dat dan nu niet? Hé ja, waarom niet? Deze drie vragen moet je aan meerdere mensen binnen het bedrijf stellen. Als men het eens wordt over de antwoorden op deze vragen, of er is een sterke algemene deler, dan zal de wil om actie te ondernemen sterk zijn.

De vraag 'waarom niet?' is bovendien altijd een heel krachtige manier om alert te blijven en te blijven zoeken naar betere manieren van zakendoen. Als een collega naar je toe komt met een voorstel, dwing jezelf dan tot de eerste reactie: 'waarom niet?' Daarmee vermijd je je natuurlijke neiging om nee te zeggen, om eerst de hindernissen en moeilijkheden te zien. Dit kan heel verfrissend werken. Het is een leuke manier om creatief te worden als organisatie. Waar een antwoord als 'ja maar' alles kan doodslaan; gebeurt er met 'waarom niet?' juist het tegenovergestelde: het opent nieuwe perspectieven, creëert ruimte om op elkaars ideeën door te gaan en geeft energie om het uit te voeren. Ricardo Semler heeft dit tot kunst verheven.<sup>7</sup> Semler erfde op jonge leeftijd het kwakkelende bedrijf Semco in Brazilië van zijn vader. Door alle input van zijn werknemers serieus te nemen en zich bij elk voorstel af te vragen 'waarom niet?', is het nu een heel succesvol bedrijf en is het dermate democratisch dat de werknemers zelfs hun eigen salaris en baas bepalen.

De moeilijkheid zit daarna in het consequent uitvoeren van de acties die je met elkaar hebt afgesproken. Hier zit echter ook een

heel grote kracht. Omdat het moeilijk is om consequent te handelen naar wat je met elkaar hebt afgesproken, verzuimen veel organisaties dat te doen. Daar ligt een kans: je kunt je werkelijk onderscheiden als je die afspraken juist wel voor ogen houdt. Het is ook een van de mooie conclusies van het zeer succesvolle boek *Good to Great* van Jim Collins, die luidt dat dé ‘critical success factor’ niet bestaat.<sup>8</sup> Als Collins aan succesvolle CEO’s vraagt wat hun cruciale succesfactor was voor het succes van hun bedrijf, weigeren ze daarop te antwoorden. Want die is er namelijk niet.

Collins vergelijkt het met een vliegwiel. Iedereen geeft een zetje aan het vliegwiel, de een wat harder dan de ander. De zaak van de leider is om ervoor te zorgen dat iedereen het zetje in dezelfde richting geeft. En op een gegeven moment gaat het vliegwiel heel hard draaien. Om dan te vragen ‘wie gaf nu het beslissende zetje?’ is even onzinnig als de vraag ‘wat was nou dé bepalende factor van jullie succes?’ Je kunt niet simpelweg het moment aanwijzen waarop opeens alles klopte, maar terugkijkend beseft men wel dat er iets heel wezenlijks veranderd is. De *schwung* of *flow* die er nu in zit, is onmiskenbaar. En dat zal men moeten vasthouden. Dan wordt datgene wat de betrokkenen met elkaar afspreken *common practice*. Of zoals Collins zegt, het moet een cultuur van discipline worden: ‘Greatness is not a function of circumstance, greatness is largely a matter of conscious choice and discipline.’ Als dit gebeurt zal het bedrijf op vele fronten succesvol zijn, ook in aandeelhouderswaarde.

Hoe creëer je dan die discipline? Hoe stel je de regels op? Is het voldoende om regels op te stellen en die dan uit te laten voeren? Helaas, zo eenvoudig is het niet. En daar gaat het volgende hoofdstuk over.