

Jaap van Barneveld

LIEFDE IN BEDRIJF

Affectiviteit & effectiviteit in organisaties

Essay



ISBN 978-90-5972-668-0

Eburon Business

Postbus 2867

2601 CW Delft

www.eburonbusiness.nl

twitter.com/eburonbusiness

Omslagontwerp en typografie: Ferdie Westen, Groesbeek

Eindredactie en boekverzorging: Petra van Barneveld, Amsterdam

2013 J. van Barneveld, Makida Consult, Driebergen. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n).

Reacties, vragen en opmerkingen zijn van harte welkom op:

info@jaapvanbarneveld.nl

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	12

DEEL 1 DE HOOGSTE TIJD

I	De cijfers van de toekomst zitten allang in de gevoelens van de medewerkers	23
II	Het ASCENT-hexagram	31
III	Het is het management dat de toon zet	37
Intermezzo:	Leve de woede, leve de trots	45
IV	Wanneer kan er iets anders gebeuren?	51

DEEL 2 ANDERSKIJKENNAARHETZELFDE

V	Aandacht	67
VI	Spontaniteit	91
VII	Creativiteit	111
VIII	Eerlijkheid	129
Intermezzo:	De boer ende de liefde	149
IX	Nieuwheid	155
X	Transformatie	179

Nawoord	Ab imo pectore	207
Literatuurlijst	- In beeld	211
Bijlage A	ASCENT in de praktijk	217
Bijlage B	Het ASCENT-hexagram invullen	227

VOORWOORD

“Ken je Maslow?” vroeg hij bij de afronding van de sollicitatie. Ik schrok me rot; daar had ik nog nooit van gehoord. Weg nieuwe baan, die ik zo graag wilde. “Rustig maar” zei hij “die baan heb je sowieso, maar beloof me dat je Maslow gaat lezen.”

En zo is het gekomen dat ik eindeloos *Motivatie en Persoonlijkheid* las, van begin tot einde, en opnieuw, steeds weer. Het boek staat nog steeds in mijn kast, vol gekrabbeld met aanrakingen, inspiraties, gedachten. En het bleek dat ik in mijn werk in de verkoop, marketing en strategie en in mijn privéleven veel kon leren van Maslow, die overtuigd was van de mogelijkheden van de mens om ‘te groeien en te bloeien’, tot en met zijn beroemde zelfverwerking. In vele zakelijke voordrachten over menselijke ontwikkeling en marketing legde ik Maslow uit in begrijpelijke termen. Later las ik andere schrijvers die me inspireerden rondom de onbegrensde mogelijkheden van de mens.

Soms vanuit economische hoek, soms vanuit de kwantum mechanica, toen werden het filosofen en nog weer later neurologen, die dachten en denken dat de geest in een schakelaartje in de hersens zit. Waarom ook niet. Prachtige teksten, die ik eerst gelezen heb, soms begrepen, soms toegepast in mijn werk en leven, en soms als onbegrijpelijke woorden aan de kant heb gelegd; om jaren later nog eens te lezen, en hetzelfde dan tot me kon nemen als een groot inzicht.

Zoals wij denken, spreken we, en wat we zeggen krijgt in ons leven gestalte. Deze tekst van Murdo MacDonald-Bayne is steeds

de basis gebleven van mijn denken over menselijke ontwikkeling. We zijn daar zelf verantwoordelijk voor. Wat we denken, doet er toe. En wat we zeggen nog meer. En ons handelen geeft daar gestalte aan.

In 1999 werd ik uitgenodigd om een lezing te geven over leiderschap, en in een genadig moment onthulden zich voor mij de zes aspecten, zoals die nu in dit boek worden beschreven. Het was eerst een verhaaltje van 20 minuten. Na afloop kwamen er mensen op me af die zoiets zeiden als: “Je hebt echt iets te pakken hoor, Jaap”. Ik kon het eerst niet of nauwelijks geloven, maar ook wel.

Pas een jaar of twee later ben ik onder aanmoediging van Piet van den Heuvel tot schrijven gekomen, en in al die jaren tussen toen en nu heeft hij me gestimuleerd, van repliek gediend, dingen op zijn kop gezet, ingestemd, me bevraagd, me mijn gang laten gaan. Maar altijd in het vertrouwen dat ik met iets bezig ben, wat de moeite waard is om uit te dragen. “Zo is het nu eenmaal”, zei hij dan. Ik dank hem uit de grond van mijn hart.

In de jaren die volgden is dit boek langzaam maar zeker ontstaan. Als ik in binnen- en buitenland wel eens iets vertelde over de inhoud, voelde ik me steeds weer aangemoedigd om door te gaan. Iedereen herkende de problematiek en de noodzaak om affectiviteit & effectiviteit met elkaar te verbinden. Ook in de training *Anderskijkennaarhetzelfde* (gebaseerd op de gedachte van dit boek) hebben veel deelnemers me aangemoedigd om het boek te laten verschijnen. Ik dank allen voor hun reacties en feedback.

Een speciaal woord van dank geldt voor alle medewerkers van Instel (destijds onderdeel van Grootverbruik Ahold) uit Den Bosch. Samen hebben we iets gevoeld over de grote mogelijkheden op het

gebied van vertrouwen, plezier, resultaten en humor als effectiviteit & affectiviteit er beiden mogen zijn. Al noemden we het toen nog niet zo. Ik dank hen, en weet zeker dat niemand die periode zal vergeten.

Ook een woord van dank voor Simon Eusman, die aan de poort van Koninklijke Ahold stond, waardoor ik in contact kwam met Piet en Instel. In zijn tijd stuurde hij al aan op de balans tussen ratio en emotie. Voor mij was hij een richtingaanwijzer voor mijn eigen ontwikkeling op dit gebied.

Op een andere manier dank ik mijn vrouw Sietske, voor de ruimte die zij bereid was te geven om aan dit boek tijd te besteden. En voor haar stimulans om het ook echt te realiseren. En vooral om het eenvoudig te houden en gewoon uit mijn hart te spreken; ik hoop dat dat gelukt is. En een speciaal dankwoord voor mijn dochter Petra voor opmaak, reacties, spiegelen en meedenken.

Het boek is er nu en ik hoop dat u er met plezier in zult lezen. Dat het u zal raken en soms zal vervelen. Dat u het soms helemaal niet snapt, en dat het u zal beroeren zonder dat te hoeven begrijpen. Ik hoop dat het u zal helpen om de weg van affectiviteit & effectiviteit op te gaan of deze te blijven bewandelen.

Het boek is onderverdeeld in twee delen. In het eerste deel *De hoogste tijd* vertel ik u op veel verschillende manieren de noodzaak om een aantal aspecten toe te voegen aan de huidige stijl van leiderschap. Het uitgangspunt daarbij is dat de huidige stijl ons heel veel gebracht heeft, en dat de aspecten van deze stijl dus niet hoeven te verdwijnen. Dat zeker niet! Mijn bedoeling is om aan deze werkzame aspecten een aantal toe te voegen.

In het tweede gedeelte reik ik u onder de titel *Anderskijkenaar-hetzelfde* een zestal aspecten aan die de cultuur van uw organisatie aanpassen aan datgene waaraan u denkt, als u zegt: “Ja, het is de hoogste tijd.” Misschien ontvalt het u nu al, maar ik hoop dat u het mij in ieder geval nazegt als u deel I van dit boek hebt gelezen.

Mijn uitnodiging aan u, is dan ook: doet u mee!

Het is: ‘de hoogste tijd’!

Tijdens de lange weg van begin tot realisatie heb ik regelmatig intermezzo’s gehad. Perioden dat het boek echt even aan de kant moest, en ik mezelf dwong anders te kijken naar hetzelfde. Tijdens deze intermezzo’s heb ik twee stukken geschreven die ik in dit essay heb opgenomen. Ze zijn een specifieke manier van Liefde in bedrijf.

Tijdens het schrijven heb ik regelmatig gestameld, zoals Nietzsche ooit heeft beschreven in zijn boek *Aldus sprak Zaratoestra*. Ik wil het u niet onthouden, want bij affectiviteit hoort stamelen nu eenmaal. Soms proberen we onder woorden te brengen wat we precies bedoelen, wat we ervaren, wat onze intuïtie is. En welke woorden er ook door onszelf gesproken worden; soms lijkt het wel of we verder geraken van datgene wat we willen zeggen. Nietzsche zei het zo:

Beter ware het als je zei: “Onuitspreekbaar en nameloos is wat mijn ziel kwelt en zoet maakt en ook nog de honger is van mijn ingewanden.”

Laat je deugd te hoog zijn voor de vertrouwelijkheid van namen: en moet je van haar spreken, schaam je dan niet van haar te stamelen.

Spreek dus en stamel: "Dit is het goede in mij, dit heb ik lief, zo mag ik het graag, zo alleen wil ik het goede."

Ik wil het voorwoord afsluiten met twee leestips:

1. Op diverse plekken in dit boek heb ik een lege gelinieerde ruimte ingevoegd. Bij het lezen van een boek als dit, is mijn ervaring dat je intuïtie, je inspiratie, je denkkraft, je instinct op de een of andere manier geraakt wordt, begint te pruttelen of begint te stamelen. Mijn advies aan u als lezer is om deze ingevingen niet voorbij te laten gaan maar deze te noteren in die lege ruimtes. Later kunt u nog eens stilstaan bij deze opwellingen, en deze notities wellicht gebruiken voor ontwikkelingsactiviteiten van u, van uw werk, van uw leven, of om deze met anderen te delen. Dan bent u steeds bezig met de titel van dit boek.
2. Om het beschrevene in dit essay goed door te laten dringen, is het het beste om het boek 3 x te lezen. De eerste keer zoals u altijd een boek leest. Dan, alsof u het boek aan iemand anders voorleest (en echt voorlezen aan iemand is nog beter; u zult er veel plezier aan beleven). Daarna door het boek echt te bestuderen: wat staat er nu eigenlijk?

INLEIDING

- voor leiders, managers en bestuurders

(rechterpagina moet ook).

“Mijn personeel vormt het belangrijkste kapitaal van onze onderneming!” Dat is een veel gebruikte uitspraak om uitdrukking te geven aan een gevoel dat bij veel managers leeft. Er is grote behoefte bij managers en leidinggevendenden om ‘gereedschappen’ te vinden en zicht te krijgen op de elementen die spelen rondom dat ‘belangrijkste kapitaal’. De manier hoe met die behoefte om te gaan is echter zo persoonlijk en verschillend, dat het vrijwel onmogelijk wordt om met elkaar over de ondersteuning en ontwikkeling van het personeel te praten. Terwijl we over de effectiviteit van onze organisatie praten in de zin van output, zoals omzet, winst en andere financiële parameters, hebben we geen gemeenschappelijke basis om met elkaar te praten over de affectiviteit in verband met ons belangrijkste kapitaal. Het gevolg is dat het net lijkt of omzet en winst de belangrijkste parameters zijn. Bovendien wordt een vergelijk of gesprek met die organisaties, die nu eenmaal niet in omzet en winst zijn af te rekenen, makkelijker als we ook over de meer affectieve aspecten gaan rapporteren.

Als we echt vinden dat onze mensen zo belangrijk zijn, dan wordt het de hoogste tijd dat we affectiviteit uitdrukken in een aantal aspecten, waarover we met elkaar in gesprek kunnen raken. Ik hoop dat anderen over deze aspecten ook gaan denken en voelen, opdat we komen tot een completere manier van kijken naar onze organisaties.

INLEIDING

- *voor iedereen*

(linker pagina mag ook).

“Ik wist niet dat werken zó leuk kon zijn.” Dit schreef een van mijn collega's in een boekje toen ik (intern) veranderde van positie en werkplek. Ik vond het niet leuk om weg te gaan van die werkplek. Bij het afscheid van die plek hadden veel mensen een klein kattenbelletje geschreven welke waren verzameld in een boekje. Allerlei persoonlijke dankwoorden voor het voorbij en aanmoedigingen voor de toekomst. Uit al die woorden is dit zinnetje me bij gebleven. Het is een persoonlijke anekdote en een dankwoord. Het heeft haar kennelijk verrast. Om in een omgeving te zijn die werken heet, en die ook nog leuk is. De waardering voor deze werkomgeving is tussen de woorden voelbaar en duidelijk.

Mijn eigen inspanningen waren niet eens zozeer gericht op het ‘leuk’ maken van het werk. Die waren, hoe (on)handig dan ook, gericht op resultaten (omzet en winst natuurlijk) én op het persoonlijk welbevinden van de collega's. Dat voelde voor mij van belang, zonder concrete hulpmiddelen ter beschikking te hebben.

Laatst bezocht ik een bouwmarkt en op zoek naar het juiste artikel sprak ik een jonge vrouw aan met de vraag “Werk je hier?” waarop ze direct antwoord gaf met: “Ja, helaas wel.” Daar ligt dus een wereld van verschil met de eerste zin. Een wereld van verschil in de affectiviteit; en welk verschil in effectiviteit daar ontstaat, is nog niet zo makkelijk aan te geven.

Wat een ruimte!

Het is wonderlijk om te zien dat we in onze industriële cultuur het gebied van de affectiviteit langzaam maar zeker hebben uitgeschakeld. Verschillende filosofen bepalen het begin van uitschakeling van dit gebied bij Newton, andere bij Darwin, maar vooral bij Socrates (500 vC). Zeker is dat we inmiddels gewend zijn geraakt aan het feit dat we de aspecten van de effectiviteit professionaliseren tot in het oneindige, en zodoende geloven of hopen dat de aspecten van de affectiviteit als minder bruikbaar kunnen worden afgedaan.

Aan de trainingen en opleidingen van ons personeel kun je deze ongelijkwaardige behandeling ook zien. De trainingen voor verbetering van de effectiviteit zijn weldoordacht, van hoge kwaliteit, effectief, interessant, vernieuwend, praktisch toepasbaar. En daar is helemaal niets mis mee. De volgende dag kunnen we het geleerde vaak direct toepassen. Dat moet vooral zo blijven en nog beter worden als het kan. En omdat we ergens wel weten dat er nog meer is onder de hemel, organiseren we voor de affectieve kant verschillende activiteiten: personeelsuitjes, boottochtjes, paintballsessies, pijl en boogschieten, klootschieten, schaareshonden-trainingen, roeien op de Ourthe, noem maar op. Wat deze activiteiten vaak gemeen hebben, is dat we de volgende dag ten opzichte van elkaar maar één gedachte hebben: over gisteren praten we niet meer. Het was misschien wel (even) leuk, maar om meer met elkaar in contact te komen over het affectieve gedeelte van ons samenzijn in de organisatie zullen dit soort activiteiten te weinig betekenen.

Dat betekent dus dat dit grote gebied door organisaties nauwelijks intensief wordt bewandeld. En juist in de botsing tussen

effectiviteit & affectiviteit ligt een gigantische ruimte aan creativiteit te wachten na onze overgave aan deze botsing/ontmoeting. Daarvoor is het nodig om ons serieus te verdiepen in de methoden en de aanpak die juist voor onze organisatie geschikt zijn om deze 'botsing' tot stand te brengen. Misschien zijn het wel dezelfde activiteiten die hierboven zijn genoemd, maar dan wel met een totaal andere intentie, dan nu het geval is.

De ervaringen van de meer affectieve trainingen willen in de periode na de training gehoord worden, overhoord worden. Ze willen zich verbinden met de bestaande cultuur, deze infecteren en veranderen. Werk voor de managers en leiders van onze organisaties.

Hoe het begon.

Ooit verkocht ik kapitaalgoederen en vond ik dat ik alles moest weten over mijn product, om zodoende mijn klanten ervan te overtuigen dat 'mijn' product het beste voor hen was. Later kwam ik terecht in (meer) dienstverlenende organisaties, en ontdekte ik dat 'het product' niet of nauwelijks meer onderscheidend was ten opzichte van producten/diensten van andere organisaties/concurrenten. Het heeft wel even gekost, voordat ik me dat realiseerde. Vroeger vonden we het gewoon dat we veel van ons product moesten weten, want dan konden we ons des te beter onderscheiden. En een betere onderscheiding in de markt leidt tot meer klanten, of tot klanten die een hogere prijs wensen te betalen, of tot klanten die 'trouwer' zijn aan onze producten, omdat zij deze producten dan net een beetje 'beter' vinden. De onderscheiding in de 'industriële' markt is dus te verkrijgen met fysieke aspecten van fysieke producten. Veel deskundigen hebben ons duidelijk

gemaakt dat onderscheiding nu eenmaal een absolute noodzaak is voor de continuïteit van een organisatie. Doordat ik had geleerd om mezelf te onderscheiden, was ik op zoek naar de mogelijkheden om mijn diensten-product onderscheidend te maken ten opzichte van de collega's/concurrenten.

Na enige tijd kwam ik tot de conclusie dat in dienstverlenende organisaties de mensen (het personeel in de volle breedte) de belangrijkste elementen zijn om de onderscheiding vorm en inhoud te geven. Niet het product, niet de voor de hand liggende min of meer primaire services (correcte prijs, logistiek, facturering) maar de intentie, opstelling en attitude van het personeel bleken de belangrijkste factoren te vormen voor de noodzakelijke onderscheiding van de aanbieding. De onderscheiding in een dienstverlenende economie met niet-fysieke producten wordt dus verkregen door niet-fysieke aspecten. Deze niet-fysieke aspecten zijn samengebracht in ons personeel en in onszelf, en zij zijn dus de eerste en de belangrijkste aspecten, die onder ogen genomen dienen te worden. En zowel werkend als ontdekkend, begon ik om mij heen te kijken of anderen deze conclusie ook hadden getrokken. Wat mij toen (2000) en nu (2013) nog steeds opvalt, is dat veel managers (hoog en laag) nog steeds aan het vertellen zijn hoe goed hun product is (producten zijn), en 'hoe knap zij zijn' om al deze producten netjes op tijd af te leveren. En terwijl ongeveer de hele economie een dienstverlenende economie is geworden, zijn de onderwerpen in de vergaderingen (hoog en laag) nog steeds vooral productgericht of gericht op de primaire services. Sterk gericht op het vergroten van de kennis van de producten en het verbeteren van de effectiviteit van de organisatie. De potentiële klant moet nog beter overtuigd worden van de kwaliteit van 'onze producten', wat

dus allang geen producten meer zijn, maar min of meer onstoffelijke, niet-fysieke diensten.

Het wonderlijke is, dat iedereen het wel eens is met de constatering, dat we als westerse samenleving in een dienstverlenende economie terecht zijn gekomen (postindustriële en andere termen), maar dat we de consequenties van deze constatering nog nauwelijks op ons bord hebben genomen. Want bij een dienstverlenende economie horen heel andere vragen en opdrachten dan bij de industriële activiteiten, die qua belang achter ons liggen. Dit hele gebied van andere vragen en opdrachten heb ik voor het gemak de affectiviteit van de organisatie genoemd. Affectiviteit omvat het hele gebied van gevoel, intuïtie, esprit, *elan vital*, geest en al dit soort van woorden die we in onze organisatie maar ternauwernood durven uit te spreken naar elkaar. Soms weten we wel dat deze aspecten van belang zijn, maar ontbreekt het ons aan een geschikt instrumentarium deze zaken te onderzoeken, aan te pakken, en tot ontwikkeling te brengen in het belang van onze organisatie.

Ik neem aan dat bij de overgang van de agrarische naar de industriële economie ook drastische veranderingen hebben plaats gevonden rondom leidinggeven en de juiste vragen stellen aan elkaar, aan je klant en (nu vooral) aan je personeel. Het wonderlijke is dat het management nog steeds de vragen stelt die horen bij een industriële onderneming: “Wat is de omzet?”, “Wat is de marge?”, “Hoeveel klanten waren er deze week?” etcetera, etcetera.

Om direct een mogelijk misverstand te voorkomen: dit essay is niet geschreven vanuit de gedachte, dat deze vragen niet meer gesteld zouden moeten worden. Deze vragen zijn zeer relevant, en blijven dat nog in lengte van jaren, zolang we in een kapitalistisch systeem

wensen te leven, zoals we dat kennen, en wat zijn succes inmiddels ruimschoots heeft bewezen. Nee, dit essay is geschreven vanuit de gedachte dat er naast de bestaande hulpmiddelen, strategieën en tactieken, nog andere ontwikkeld dienen te worden, die meer recht doen aan de veranderingen, die zich hebben voorgedaan door de transformatie van de economie van een industriële naar een dienstverlenende. En aangezien dienstverlening nu eenmaal een menselijke activiteit is, hebben we naast de ‘industriële’ (financiële) cijfers over de effectiviteit (ROI, DCF, EVA’s) vooral andere inzichten en cijfers nodig die ons meer informatie geven over ‘de staat van ons personeel’, over de affectiviteit in de organisatie. En net zoals we de ‘industriële’ cijfers met elkaar vergelijken tussen het ene jaar en het andere, tussen de ene organisatie en de andere organisatie, zo zullen we ook de ‘staat van onze personeel-cijfers’ met elkaar willen vergelijken. Ik heb nagedacht over de aspecten die het management in een (dienstverlenende) organisatie dient te bekijken, te besturen, te managen, te leiden. En nadat ik een zestal aspecten had gevonden, heb ik vervolgens nagedacht over de manier waarop het management van een organisatie (profit en non-profit) invulling zou kunnen geven aan deze aspecten. Het zijn geen onbekende begrippen en het zijn geen onbekende adviezen en suggesties, maar wel in deze samenstelling.

Ik ben overtuigd van het feit dat er organisaties zijn die het aandurven om de aanpak zoals hierbij wordt voorgesteld te gaan bestuderen, met elkaar te bespreken, in te voeren. Dit boek is in eerste instantie dan ook geschreven voor de primair verantwoordelijke persoon. Afhankelijk van de omvang van de organisatie heeft die functie een andere naam: van CEO tot baas of eigenaar. Hij of zij is primair verantwoordelijk voor de mogelijke invoering

van de andere manier van kijken, die in dit boek wordt behandeld. Zonder hem of haar wordt het niks of te weinig, en soms zelfs iets heel anders dan wat ik bedoel. Meer balans tussen effectiviteit & affectiviteit in een organisatie kan alleen maar met goedvinden en onder leiding van de primair verantwoordelijke. Invoering van deze manier van denken en handelen op lagere niveaus, zonder instemming van de primair verantwoordelijke, is in principe nauwelijks mogelijk.

Zodra echter de primair verantwoordelijke aan de balans tussen affectiviteit en effectiviteit gaat werken, zal dat in alle gevallen veroorzaken dat de affectieve krachten in de organisatie wakker worden gemaakt en/of versterkt. Als we aandacht gaan besteden aan het personeel van onze eigen organisatie, dan kan dat alleen maar met hulp van de affectieve krachten die in ieder mens aanwezig zijn. Het is de taak van de leiding om te werken met deze krachten. Het werken met alleen de effectieve krachten heeft nu lang genoeg geduurd. De uitdaging die zich voor iedere leider aandient, is hoe we andere elementen inbrengen, toevoegen en integreren in onze organisaties.

Voor het visueel samenbrengen van de affectieve krachten heb ik een symbool bepaald (het hexagram), zodat we zouden kunnen besluiten deze weergave in ons jaarverslag op te nemen, zodat we van de organisatie niet alleen weten hoe het financieel is gegaan (effectief), maar ook hoe het is gegaan met (de ontwikkeling van) de potentie van deze organisatie, en hoe het dus gaat met de mensen in deze organisatie (affectief).

Ik hoop dat ook anderen geïnspireerd raken door mijn benadering en mee gaan denken over de manier hoe organisaties in de huidige tijd beter kunnen worden bestuurd.

Voor die leiders die vinden dat de affectieve krachten zichtbaar moeten worden bevat dit boek gereedschappen om hier handen en voeten aan te geven. Ik ga u dus niet overtuigen dat er iets moet veranderen; ik wil u helpen om de (door u gewenste) verandering te bewerkstelligen. In de gesprekken met leiders over mijn voorstellen bleek een grote mate van belangstelling te bestaan voor dit onderwerp. Maar er was ook vaak twijfel of de simpele voorbeelden, die ik suggereer, wel de gewenste veranderingen c.q. toevoegingen veroorzaken. Het enige dat ik kan zeggen: niets is zeker, dit boek is al stamelend tot stand gekomen. Ik wil u van harte uitnodigen om een poosje mee te stamelen. En hopelijk gaat u er iets van proberen, iets mee doen zelfs. Wat ik wel zeker weet en heb ervaren: het is de moeite waard.

DEEL 1

DE HOOGSTE TIJD

Het is zo gekomen door wat er is geworden.

I

DE CIJFERS VAN DE TOEKOMST ZITTEN ALLANG IN DE GEVOELEN VAN DE MEDEWERKERS.

De cijfers van het verleden staan keurig netjes in het jaarverslag; de cijfers van de toekomst zitten allang in de medewerkers. We hebben uitstekende instrumenten om in organisaties te zien hoe de afgelopen periode van de organisatie is verlopen. We gebruiken daarvoor een grote hoeveelheid cijfermateriaal en verklarende informatie, meestal van het afgelopen kalenderjaar. Deze cijfers geven een getrouwe weergave van de prestaties en financiële gang van zaken binnen de organisatie. Deze cijfers zijn als het ware de feiten, waarnaar we gewend zijn te kijken als we willen weten hoe het met het bedrijf gaat. De prestaties zijn neergezet, ‘veroorzaakt’ door het personeel (min of meer onder leiding van de directie). Het is gebruikelijk dat een jaarverslag zich richt op de financiële cijfers, die verslag doen van de financiële gang van zaken. We zijn geneigd om de toekomst óók op deze financiële cijfers te baseren. Uitspraken over de toekomst worden als zekerheid gepresenteerd, soms als onzeker door externe factoren. Te weinig horen we iets over tegenvallende toekomstmogelijkheden als gevolg van ons eigen management, welke tot uitdrukking komen in de kwaliteit en de cultuur van de organisatie die we (soms al lang) leiden. Wij¹ gaan ervan uit dat het realiseren van welke mogelijkheden dan ook grotendeels afhankelijk is van interne factoren; factoren die u zelf in

1 In gepaste bescheidenheid zal ik het woordje ‘ik’ waar mogelijk niet gebruiken, en vervangen door we of wij.