



Als je jezelf ertoe zet om je persoonlijke visie aan het papier toe te vertrouwen, moet er een knop om. De stropdas moet af, benen op het bureau, fris in de bovenkamer. Voor je het weet groeien er stoppels uit je gladgeschoren imago en voel je je een stuk creatiever.

Laat ik beginnen met een wezenlijke vraag. Zijn mensen wel gelukkig op hun werk? Of zijn mensen wel gelukkig met hun werk? Onderzoek wijst uit dat heel weinig mensen geïnteresseerd zijn in de doelen van de organisatie waarvoor ze werken. Of dat die doelen hen überhaupt iets kunnen schelen. Hoe komt het toch dat mensen vaak opbloeien na werktijd? En dat er dan een enorme hoeveelheid creativiteit tevoorschijn komt, die ten goede komt aan allerlei andere zaken als de schaakclub, de oudercommissie of de duivenmelkersvereniging?

# Tijd voor een baard

6

Leven we in een tijdperk waarin het echt wordt gewaardeerd dat we creatief zijn op ons werk? Of wordt creativiteit als lastig en gevaarlijk ervaren... Wordt innovatie gezien als noodzakelijk voor het voortbestaan van de onderneming? Of wordt innovatie beschouwd als een noodzakelijk kwaad...

Onlangs sprak ik met een aantal topmanagers van grote ondernemingen die het woord 'schaamlaproject' in de mond namen. Voor mij een nieuw begrip. Een schaamlaproject is een project dat eigenlijk helemaal niet gewild wordt, maar dat toch in het leven wordt geroepen omdat het management, zeer tegen haar zin, wil laten zien iets aan een bepaald maatschappelijk thema of issue te doen.

Tallose innovatie-, inspraak-, creatie- en inspiratieprojecten bestaan wel, maar als je heel diep in de harten van het management kijkt, zie je dat die projecten niet oorspronkelijk zijn. Ze zijn niet geworteld en doorleefd. Ze komen niet uit een goed hart. En ze worden dus helemaal niet gedragen door de top van de organisatie. Hoe kan een leider inspireren als hij of zij helemaal niet inspirerend is? Door een inspiratieproject in het leven te roepen? Een organisatie (of een markt) voelt feilloos aan of een boodschap die wordt afgegeven een eerlijke is. Of deze boodschap uit het hart komt en dus authentiek is. En als de boodschap dat niet is, wordt die als onbetekenend terzijde geschoven.

## **We zijn overgeleverd aan de controleurs**

We leven in een tijd waarin in toenemende mate controle en regelgeving als noodzakelijk wordt gezien. Regelgeving voortkomend uit Tabaksblat en Sarbanes-Oxley vraagt honderden miljoenen aan investeringen in systemen en organisaties die daarmee bezig zijn. Accountants weten van gekkigheid niet hoe ze het geld uitgegeven moeten krijgen dat ze verdienen met de overdaad aan controle. Een grote Nederlandse bank maakte onlangs met trots bekend dat een op de tien medewerkers zich bezighoudt met interne controle op de overigen. Bravo!

Tienduizenden medewerkers van allerlei grote organisaties doorlopen massaal integriteitscursussen. Met frisse tegenzin overigens. En de benauwdheid bij bestuurders van grote organisaties om te falen en aangeklaagd te worden, neemt met de dag toe. De angst regeert. Dat is de dood in de pot voor innovatie en ondernemerschap.

Het is niet voor niets dat echte ondernemers hun bedrijven in rap tempo van de beurs halen. Kwartaalgerichtheid en angsthazerij, ondersteund door allerlei vormen van wantrouwende wetgeving, tasten het ondernemende en creatieve karakter van organisaties dusdanig aan dat besloten wordt terug te keren naar lange-termijn-gerichtheid en dus het belang van de organisatie.

Wil ik daarmee zeggen dat Tabaksblat met zijn code uiteindelijk het einde inluidt van ondernemend Nederland? Zeker niet, want transparantie is een noodzaak. Maar het doorslaan naar een allesoverheersende controle heeft momenteel een dusdanige grip gekregen op met name grote en beursgenoteerde organisaties, dat de voedingsbodem die nodig is voor ondernemerschap en creativiteit aan het wegvallen is.

## **Pas op voor de leugenaar**

Authentiek leiderschap en transparantie staan uiteindelijk heel dicht bij elkaar. Authentieke leiders zijn transparant. Want als ze dat niet zouden zijn, merken de mensen in de organisatie dat ze te maken hebben met een onecht mens. Een toneelspeler of een leugenaar. Leaders die zichzelf echt belangrijk zijn gaan vinden, omdat ze zwelgen in de macht. En zijn gaan geloven in de echtheid van het toneelstuk waarin ze een rol spelen. Die leiders hebben hun authenticiteit verloren. En zijn dus niet gevoelig meer voor controle. Ziehier in de kern één van de Ahold-problemen. Weg authenticiteit, weg transparantie. Controle valt dan weg en alle ruimte opent zich voor ontoelaatbare handelingen.

7





De vraag die centraal zou moeten staan bij grote organisaties is of je wilt beheersen of borgen. Werk je vanuit vertrouwen of vanuit geregeld wantrouwen? Overduidelijk is dat de meeste organisaties in hoge mate zijn gaan werken vanuit geregeld wantrouwen. Het systeem is slecht, totdat het tegendeel bewezen is.

De sfeer die door toenemende regelgeving, angst, controle en geregeld wantrouwen in organisaties wordt opgebouwd, is niet een sfeer waarin creativiteit, innovatie, ondernemerschap en inspiratie zullen opbloeien. Integendeel, langzaam maar zeker zakken organisaties weg in die beheerscultuur. Met schijnzekerheden die als zeer prettig worden ervaren. Maar door wie eigenlijk? Niet door de medewerkers van die organisaties. Of door de klanten daarvan. Daar zijn de behoeftes fundamenteel anders.

### **Waar komt dat wantrouwen vandaan?**

Organisaties en de mensen die daarin werken, halen hun energie uit de dingen die hen inspireren. Dat kunnen aansprekende leiders zijn, maar dat kunnen ook de boeiende taken zijn die ze uitvoeren. Of het kan de stimulerende werkplek zijn die ze delen met hun collega's. Dat kunnen de enthousiaste klanten zijn of de positieve berichten over hun ambitieuze organisatie in kranten. Maar zelden zullen mensen geïnspireerd raken door angstmanagers, overdadige controleregels of wantrouwen. Vertrouwen daarentegen inspireert wel. Als een organisatie haar medewerkers fundamenteel wantrouwt en daarop allerlei regelgeving baseert, maar tegelijkertijd vertelt dat men ruimte wil scheppen voor innovatie en creativiteit, wordt dat natuurlijk als een grote grap ervaren. Omdat het niet eerlijk is. Niet authentiek en dus onbetrouwbaar.

Creatief ondernemen en sprankelend inspireren zijn vier woorden die leuk zijn. Leuk klinken, omdat ze een positieve lading hebben. Mensen worden over het algemeen blij als ze deze woorden horen.

En als je het woord 'sprankelen' goed bekijkt en je kijkt vervolgens naar de grote ijver om allerlei controlerende regels te implementeren, zie je een schrijnend verschil. Hoe meer je kijkt naar wat ons op dit moment klaarblijkelijk bezielt, hoe meer je je realiseert dat we sprankeling aan het vermoorden zijn. Organisaties die sprankelen en dus medewerkers en klanten inspireren, zijn tamelijk schaars. Schaars, als je de volle betekenis van de woorden inspireren en sprankelen weegt. Want natuurlijk bestaan er wel leuke organisaties.

Ik heb me weleens afgevraagd waar toch die lijstjes van 'de leukste bedrijven om voor te werken' vandaan komen. Want niet zelden staan daar

bedrijven op waar je nog niet dood aangetroffen wilt worden. Worden bij het samenstellen van die lijstjes wel echt de goede dingen gevraagd?

### **De namaak-apen hebben het oog voor hun organisatie verloren**

Zien leiders van grote organisaties dan niet de noodzaak in van creatief ondernemerschap en sprankelend inspireren? Jawel, als het echt authentieke leiders zijn, wel degelijk. Maar de namaak-apen die belangrijk door de wereld stappen en echt geloven dat ze belangrijk zijn, hebben al lang het oog voor hun organisatie verloren. En van die leiders kun je onmogelijk nog verwachten dat ze het fundamentele lange-termijnbelang inzien van creativiteit.

Ik geloof dan ook echt dat er af en toe een vleugje blauwe lucht doorbreekt in de bewolking van regelgeving en controle. Maar het is nog maar een vleugje en dat is dus fragiel. Maar hoopgevend. Ook al is iedereen het er over eens dat creativiteit en inspiratie termen zijn die niet zijn voorbehouden aan managers, maar door de gehele organisatie beleefd worden, toch zullen leiders ten volle hun steun moeten geven aan het creatief en ondernemend maken van hun organisatie. Want anders sterft elk initiatief een stille dood.

Als er 'schaamlaprojecten' worden gestart om ondernemerschap, innovatie en creativiteit te stimuleren, zal het bedrog daarvan rap doordringen tot de organisatie. Want bij de eerste de beste kwartaalrapportage die tegenvalt, zal ingegrepen worden in deze onechte projecten.

Om een organisatie dus creatief ondernemend en sprankelend inspirerend te maken, is de volle, echte steun van de leiders nodig. Zonder die steun zal elke poging falen. Maar met die steun kan een werkelijk ongelooflijke energie in alle lagen van de organisatie worden losgemaakt, waardoor bergen kunnen worden verzet.

### **Van verdriet naar fun**

Ooit moest ik een vijftigtal managers toespreken, toen ik was benoemd tot hun nieuwe algemeen directeur. Nadat de president-commissaris me aan hen had voorgesteld, vroeg hij me een onvoorbereide toespraak te houden. Ik dacht in de resterende seconden even na en besloot maar gewoon te gaan zeggen wat ik voelde. En wat ik voelde was dat die vijftig managers eigenlijk heel verdrietig waren. Ze waren somber, lachten niet en hadden de strijd een beetje opgegeven. Althans, zo voelde dat.

Door dat uit te spreken, voelde je een zucht van verlichting door de groep gaan. Vervolgens sprak ik nog een half uur over zaken die vooral te maken hadden met plezier, en 'fun' in het werk. Applaus en een aanzienlijk blijere groep. Ik ging zitten naast mijn president-commissaris, die me complimenteerde met de leuke toespraak maar daar tegelijk aan toevoegde: "Maar niet teveel over fun praten hoor, want dat kost alleen maar geld".

Dat kost alleen maar geld! Ik heb werkelijk nog nooit anders ervaren dan dat blij, gemotiveerde, creatieve en geïnspireerde medewerkers alleen maar geld opleveren. Wordt fun dan geassocieerd met feesten en brassen en veel geld uitgeven om niets? Zou het zo plat zijn? Want inspiratie van medewerkers en klanten leidt tot energie, waarmee vervolgens van alles gedaan kan worden.

Creatief ondernemen en sprankelend inspireren kan organisaties weer een menselijk gezicht geven en moet een tegenhanger zijn van het geregelde wantrouwen. Om daar weer een vorm van balans in aan te brengen. Want veel organisaties dreigen door de overmaat aan regelgeving in onbalans te raken. Of zijn dat stadium helaas al lang gepasseerd.

### **De schoorvoetende terugkeer van de ondernemer**

Beetje bij beetje en nog schoorvoetend zie je een behoefte ontstaan aan de terugkeer van begrippen als creativiteit, ondernemerschap, sprankelen en inspireren. Leaders in een aantal grote organisaties merken dat de grenzen zijn bereikt aan wat bezuinigen en controleren kan opleveren. En zijn op zoek naar groei, nieuwe markten, dus creativiteit. Maar het opwekken van energie die voorheen niet werd toegelaten (of slechts sporadisch werd toegelaten) is nog zo makkelijk niet. En het oproepen tot creativiteit en innovatie, nadat eerst hardhandig in allerlei kosten is gesneden, wordt niet een-twee-drie begrepen of vertrouwd.

Iemand vertelde me ooit dat er twee wegen zijn om de winst bij organisaties te verhogen. De ene manier is door de kosten te verlagen en de andere manier is door de omzet te verhogen (en daarbij de kosten uiteraard te beheersen). De eerste manier wordt gehanteerd door managers en de tweede door ondernemers. Maar opvallend is dat de ondernemer de oplossing in de markt zoekt en de managers vaak eerst intern kijken.

Daarbij raken we aan een cruciaal punt. Om een organisatie creatief ondernemend en sprankelend inspirerend te maken, moeten we ons realiseren dat dat alleen maar kan door samen te werken met de buitenwereld. Met de markt dus, met de klanten. Zie op internet het immer

uitdijende cursusaanbod in Nederland. Allemaal manieren om vanuit de organisatie te werken aan verbetering naar de markt toe. Maar zelden of nooit een manier om vanuit de buitenwereld naar binnen te kijken en te verbeteren.

Creatief en ondernemend worden, dat kan alleen vanuit de markt, vanuit de klant. In samenwerking met die klant. En dat is moeilijk en vaak erg eng. En klanten inspireren of geïnspireerd laten worden, kan alleen door contact met die klant te hebben. En ook dat is moeilijk en vaak erg griezelig. Maar zeer 'rewarding'.

"En nu laat ik mijn baard staan" wil een bijdrage leveren aan het creatief ondernemend en sprankelend inspirerend maken van organisaties. Alhoewel ik me realiseer dat het woord DOEN een belangrijke rol speelt bij het creatiever en ondernemender maken van organisaties (en een boek dus nauwelijks toegevoegde waarde heeft), denk ik dat het delen van ervaringen en vertellen van verhalen over hoe het wel kan, noodzakelijk is om dat DOEN te stimuleren.

Denken dat DOEN alleen de oplossing is, is een misvatting. Want om te kunnen komen tot doen, moeten er eerst nog wat fundamentele belemmeringen worden geslecht. Er moet dus een daad worden gesteld. Iemand moet opstaan om de control freaks de macht te ontnemen. Wanneer nemen de echte ondernemers weer het heft in handen? Ruim baan voor de oorspronkelijke denkers.

Tijdens het schrijven van dit boek werd ik getroffen door een lancering van de invloedrijke Amerikaanse trendspotter Marian Salzman; zij haalde de publiciteit met haar volgende definitie van dé nieuwe man: de überseksueel. Mannen worden weer mannelijk, stelde ze. En dat is natuurlijk een interessant uitgangspunt als we zoeken naar echte leiders, alhoewel dat zowel mannen als vrouwen zijn. De überseksueel kan volgens Salzman praten over cultuur, is een ideale vader voor de kids, kan een hartig woordje meepraten over voetbal met andere mannen en over gevoelens met vrouwen. De gezellige bierdrinkers van Bavaria pikten dit gedachtegoed inmiddels op door horden oermannen door het bos te laten rennen. En als er dan toch met de vuist op tafel geslagen moet worden, dacht ik ook: kom, vanaf vandaag laat ik m'n baard staan...

