

**O** N D E R N E M E R S C H A P  
V A N V I S I E N A A R V E R A N D E R I N G

**Ondernemerschap**

**Van Visie naar Verandering**

Fazili Consulting, januari 2012

Auteurs: drs. Shahram Fazili en drs. Louise Ross

Omslag, ontwerp en productie: Imprimo, Bussum

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, (foto)kopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder toestemming van Fazili Consulting.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Fazili Consulting.

Voor het bestellen van dit boek kunt u contact opnemen met Fazili Consulting.

Fazili Consulting  
Nieuweweg 109  
3765 GC te Soest  
035 5885005

mail: [info@faziliconsulting.nl](mailto:info@faziliconsulting.nl)  
website: [www.faziliconsulting.nl](http://www.faziliconsulting.nl)

## Inhoudsopgave

	<b>Pagina</b>
Voorwoord	5
Deel I – Fazili Consulting over ondernemerschap	
1. De inhoud van visie	7
2. De kracht van visie	13
3. Visie en ondernemerschap in perspectief	22
4. De ondernemende organisatie	29
Deel II – Visionairs, ondernemers en veranderaars	
1. Gerrit Kleijheeg, wethouder gemeente Hillegom	47
2. Lianne Dekker, bestuurder/directeur Stichting NOB	52
3. Robert Dijckmeester, adjunct-directeur Zuidas Amsterdam	57
4. Wilbert Louwers, partner Kooijman Lambert Notarissen	63
5. Jeroen Torenbeek, directeur Utrecht Summer School en James Boswell Instituut	68



## Voorwoord

Directeuren, bestuurders en ondernemers hebben vaak een duidelijke visie over wat zij nastreven en willen bereiken. Deze visie is gebaseerd op sterke persoonlijke waarden en overtuigingen. Het vertalen van deze waarden en overtuigingen naar de eigen organisatie en naar klanten, diensten en producten is echter geen gemakkelijke opgave. Hoe krijg je het gewenste DNA binnen je organisatie? En hoe kun je vanuit dit DNA meerwaarde creëren voor je klanten? Vragen die ondernemerschap vereisen en zowel zakelijke als persoonlijke antwoorden opleveren.

Een krachtige visie kan een uiterst effectieve *driver* vormen om een organisatie te richten en een eigen identiteit op te bouwen. Een krachtige visie geeft richting en duidelijkheid en werkt motiverend. Maar tussen een krachtige visie en een krachtige organisatie zit nog een complex en weerbarstig traject van het alle neuzen dezelfde kant op krijgen. Visionairs en ondernemers zijn immers niet automatisch ook goede veranderingsmanagers.

Ervaren ondernemers beseffen dat een veranderingstraject geen academisch en theoretisch stappenplan is, maar aan moet sluiten bij de visie en identiteit van de organisatie. Dat geldt zowel in zakelijke zin – waar willen wij als organisatie voor staan en wat is onze koers? – als in persoonlijke zin – waar geloof ik heilig in en wat wil ik neerzetten met mijn organisatie?

Vandaar dat wij het boekje *Ondernemerschap – van Visie naar Verandering* ook in twee delen hebben geschreven. In deel I geeft Fazili Consulting een nadere beschouwing van ondernemerschap; de persoon van de ondernemer; de kracht van waarden, visie en drive; veranderingsmanagement voor visionairs; het bedrijfs-DNA en de vertaling van visie naar verandering.

In deel II komen de ondernemers aan het woord: onze geïnterviewde directeuren, bestuurders en ondernemers. In het interview laten zij hun persoonlijke waarden, visies en overtuigingen zien en de manier waarop zij hiermee hun organisatie hebben opgebouwd. Dit geeft een kleurrijk en

veelzijdig beeld van hun denk- en handelwijze en van de manier waarop zij hun professionele en persoonlijke stempel hebben gedrukt. Wij willen hen op deze plaats danken voor hun enthousiaste en open bijdrage.

Wij hopen dat dit boekje u als lezer net zoveel inspiratie biedt voor uw eigen visie en verandering, als het ons heeft geboden.

Soest, januari 2012  
Fazili Consulting

Shahram Fazili

## 1. De inhoud van visie

Het begrip *visie* wordt vaak vertaald naar het gewenste langetermijnperspectief van een organisatie. Doorgaans betreft het een perspectief van vier tot tien jaar, afhankelijk van de sector en van de stabiliteit van de omgeving. Zo hanteert een grote multinational in een stabiele markt en omgeving vaak een vijf tot tien jaren perspectief. Een gemeentelijke organisatie daarentegen houdt veel meer rekening met periodieke verkiezingen en hanteert op veel beleidsgebieden een kortere visie. De visie van een organisatie is vaak een korte omschrijving van de hogere doelstelling van een organisatie. Een goede visie en een goede ondernemer maken kort en krachtig duidelijk waar de organisatie voor staat. Hieronder treft u een aantal voorbeelden aan.

*UNICEF: Actief zorgen dat elk land de rechten van het kind naleeft, ondersteunen in hun basisbehoeften en in het vergroten van hun kansen om zich te ontwikkelen.*

*Google: Alle informatie ter wereld ordenen en voor iedereen en overal toegankelijk en bruikbaar maken.*

*IKEA: Een beter bestaan creëren voor zoveel mogelijk mensen, door goed ontworpen meubels te maken die niet al te veel kosten.*

Het doel van een visie is om de organisatie duidelijk te positioneren naar buiten en om invloed uit te oefenen op de organisatie naar binnen toe. Een duidelijke visie trekt de juiste medewerkers aan, motiveert medewerkers, werkt verbindend en geeft aan waar de prioriteiten van de organisatie liggen.

Meerdere theorieën bestaan om een visie te ontwikkelen of verder aan te scherpen. Het *Competitive Forces Model* van Porter gaat in op de analyse van de verschillende concurrenten van de onderneming. De *SWOT-analyse* van Humphrey combineert de sterktes en kansen van de organisatie voor strategie- en visieontwikkeling. De *product-markt matrix* van Ansoff benoemt verschillende marketingstrategieën voor product-markt combinaties. Al deze theorieën zijn gericht op het analyseren van de bestaande situatie en het in kaart trachten te brengen van de markt, doelgroepen en van de ontwikkelingen die zich naar verwachting gaan afspelen. Dat kunnen ontwikkelingen zijn op economisch, demografisch, juridisch, politiek, maatschappelijk gebied of andere gebieden. De rode lijn van deze theorieën is echter gelijk: de rationele manier van het in kaart brengen van de huidige en toekomstige situatie en op basis van deze analyse ontwikkelen van een daarop aansluitend organisatieantwoord.

Maar dat is slechts één kant van het visie-verhaal. Veel organisaties zijn niet gestart met een uitvoerige marktanalyse. En slechts weinig organisaties wijzigen daadwerkelijk hun koers op basis van periodieke analyses. Zo rationeel werkt het begrip visie doorgaans niet. Visies worden ook gehanteerd en verwoord door mensen die een ideaal of een betere toekomst nastreven. Dat heeft weinig te maken met rationeel beredeneerde analyses, maar met een heilig geloof in een betere toekomst. Denk aan *Yes we can'* van Obama, dat appelleert aan het geloof in een beter Amerika en in een betere wereld. Of denk aan The Body Shop van rasonderneemster Roddick, dat commerciële doeleinden combineert met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

“We believe everyone has the right to earn a fair wage for their hard work, that child labour should be abolished, that amazing natural ingredients should be celebrated, not plundered, and that no animal should be tested on for cosmetic purposes.”

De visies van Obama en Roddick komen niet uit de rekenmachine maar veel meer uit de personen zelf. Dat maakt de visie juist zo krachtig en dat zorgt dat mensen en medewerkers bereid zijn deze visie krachtig uit

te dragen en te volgen. Maakt dat een visie beter? Inhoudelijk niet, maar qua effectiviteit wel. Hoe krachtiger een visie aansluit bij een persoon, hoe geloofwaardiger en authentieker deze bij anderen overkomt. En daar zit juist de crux bij het doorvoeren van organisatieveranderingen: het meekrijgen van de medewerkers en de spreekwoordelijke neuzen dezelfde kant op krijgen. Dat heeft minder te maken met inhoudelijke logica maar veel meer met een sterk en authentiek vertolkt gevoel.

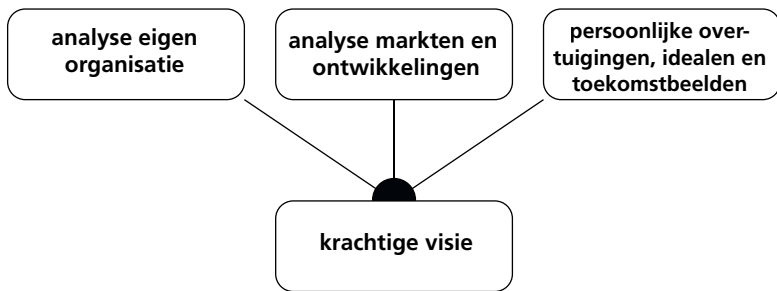
Zo'n sterk en authentiek vertolkte visie vereist natuurlijk ook een inhoudelijk duidelijke boodschap. Immers, een duidelijke visie betekent vaak dat er ook duidelijk keuzes worden gemaakt over wat wel en wat niet meer gedaan wordt. Een duidelijke visie impliceert dat zaken op het huidige moment onvoldoende gaan, of onvoldoende snel genoeg gaan. En een duidelijke visie betekent in veel gevallen dat afscheid genomen wordt van het poldermodel cq. harmoniemodel. Niet iedereen zal zich immers in een duidelijke visie herkennen en niet iedereen zal gevraagd worden aan deze duidelijke visie mee te werken.

Naast de duidelijkheid van de visie speelt de authenticiteit van de vertolkte visie een belangrijke rol. Durft iemand echt te zeggen waar zij/hij voor staat of wordt een compromis vanuit de bestuurskamer of directietafel gecommuniceerd? Komt de visie geloofwaardig over? Dit zijn de cruciale vragen in het verkondigen van een visie. Dat betekent dat het ontwikkelen van een visie niet alleen te maken heeft met een rationale analyse van de markt en organisatie, maar ook met persoonlijkheidskenmerken en waarden als overtuigingskracht, identiteit, autonomie en ambitie. Sommigen is dat wel gegeven, anderen niet.

Mensen die een heilig geloof hebben in hun ideeën en dat nastreven, komen bijna automatisch krachtig en authentiek over. Het verkondigen van hun visie is dan ook geen uitvoering van een marketing- of communicatieplan *sec*, maar van een sterke overtuiging dat de eigen ideeën en het geschetste toekomstbeeld de juiste is. De persoon is niet alleen doordrongen van deze visie, zij of hij is deze visie en belichaamt deze visie. Dat maakt mensen krachtig en bijna automatisch authentiek: *what you see is what you get*.

Visionairs zijn dus krachtige personen met een krachtige boodschap. Dat heeft veel overeenkomsten met het profiel van ondernemer. Ook ondernemers zijn gericht op het neerzetten van hun ideeën en kunnen deze met het juiste geloof en overtuigingskracht naar voren brengen. Ook ondernemers zijn gericht op het behalen en uitbreiden van hun resultaten. Ook ondernemers zijn sterk gericht op de communicatie met de buitenwereld en op de vertaling van hun ideeën naar concepten, diensten en producten. En net als visionairs staan ook ondernemers minder bekend om hun interne managementkwaliteiten...

Dat maakt visie tot een dubbel begrip. Enerzijds moet een visie inhoudelijk bestaansrecht hebben en aansluiten bij de organisatie en bij de kansen en ontwikkelingen die de markt te bieden heeft. Dit vereist inzicht en kennis. Anderzijds moet de visie bij wijze van spreken recht uit het hart komen en krachtig uitgedragen worden om kans van slagen te hebben. Dit vereist persoonlijke overtuiging, effectiviteit en ambitie. Op basis van deze twee centrale uitgangspunten kan het volgende model worden gepresenteerd voor een krachtige visie.



Het model geeft aan dat zowel de rationele analyse als de persoonlijke overtuigingskracht van cruciaal belang zijn voor een krachtige visie. Dat geldt zowel naar de eigen organisatie als naar klanten, markten en maatschappij. Als hetzij de rationele analyse, hetzij de persoonlijke overtuigingskracht teveel ontbreekt, maakt het de visie en daarmee de effectiviteit van de organisatie gelijk beduidend minder. Een helaas fraai voorbeeld vormt hier de oorspronkelijk Nederlandse autofabrikant Spyker. Aan de overtuigingskracht en het persoonlijk geloof van topman Victor Muller lag het niet, die

zijn torenhoog. Maar de rationele inschatting van de markt en het verkrijgen van een financieel gezonde bedrijfsvoering maakten zijn visie minder geloofwaardig – zowel voor zijn klanten als voor geldschieters.

### **Toepassing van het model – relevante vragen**

#### ***Persoonlijke overtuigingen, toekomstbeelden, ideaal***

*Wat wil je bereiken met behulp van de organisatie? Welk ideaal streef je na?*

#### ***Analyse organisatie***

*Wat zijn de belangrijkste sterktes en zwaktes van je organisatie?*

#### ***Analyse PMC's***

*Welke van je huidige product-markt combinaties worden door de markt positief gewaardeerd? En welke minder?*

#### ***Analyse markten***

*Wat zijn je bestaande markten? Wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze markt? En wat zijn de belangrijkste behoeften en koopoverwegingen van deze markt?*

#### ***Analyse externe ontwikkelingen***

*Wat zijn de belangrijkste externe ontwikkelingen voor jouw organisatie waar je mee geconfronteerd gaat worden?*

#### ***Analyse concurrenten***

*Wat zijn je belangrijkste concurrenten? Wat is jouw specifieke meerwaarde en positionering ten opzichte van deze concurrenten?*

#### ***Authenticiteit***

*Ligt je rationele analyse in lijn met je persoonlijke overtuiging? Op welke punten ligt het niet in lijn?*

*Sommige dingen moet je geloven om ze te kunnen zien.*

## 2. De kracht van visie

### *Inhoudelijke visie*

Een krachtige inhoudelijke visie geeft duidelijkheid over waar het bedrijf voor staat. Een krachtige inhoudelijke visie weet mensen aan te spreken, te inspireren en in beweging te brengen om deze visie daadwerkelijk te bewerkstelligen. En een krachtige inhoudelijke visie brengt betrokkenheid bij medewerkers, klanten en stakeholders. Mensen willen zich graag identificeren met een visie en ontlenen daar betekenis aan. Enkele voorbeelden tonen de kracht van een sterke visie.

**Cordaid** *Cordaid gelooft in een wereld waarin ieder mens telt, waar onrecht en armoede verdwenen zijn en er sociale en economische rechtvaardigheid is voor iedereen.*

**HEMA** *Een gemakkelijker en leuker bestaan moet bereikbaar zijn voor alle mensen*

**Nokia** *Connecting people*

Deze drie visies worden door de meeste mensen geassocieerd met een positief en betrokken gevoel en wereldbeeld. De visies zijn ook herkenbaar voor de respectievelijke organisaties. Deze visies weten dan ook doorgaans mensen in beweging te krijgen en mensen positief te raken.

Dat een visie ook minder aansprekelijk en aantrekkelijk kan zijn, bewijzen de volgende organisaties.

**SonyEricsson** *Het merk worden voor communicatie-entertainment*

**Vluchtelingenwerk** *Behartigen van de belangen van vluchtelingen en asielzoekers in Nederland, vanaf het moment van binnenkomst tot en met de integratie in de Nederlandse samenleving*

**V&D** *Het warenhuis van Nederland zijn*

Deze visies zijn op zich prijzenswaardig, maar weinig bewegend en inspirerend, minder onderscheidend en spreken minder aan vanwege hun hogere doelen of betekenis. De visie moet idealiter een helder en uitdagend toekomstbeeld scheppen waar mensen in willen en kunnen geloven en zich achter kunnen scharen. Hogere visies verbinden en bewegen, terwijl lagere visies het risico lopen van betekenisloosheid en kleurloosheid.

#### *Persoonlijke visie*

Naast een krachtige inhoudelijke visie heeft een effectieve visie ook persoonlijke overtuigingskracht nodig. Ondernemers zijn vaak mensen die zichzelf en hun diensten en producten vol overtuiging weten neer te zetten. Naar deze persoonlijke overtuigingskracht is veel onderzoek gedaan. Deze onderzoeken zijn gericht op het nader in beeld krijgen van kenmerkende (persoons)eigenschappen. Theorieën en onderzoeken zijn in essentie gesplitst in een aantal scholen cq. invalshoeken. Persoonlijkheidstheorieën zijn sterk gericht op persoonskenmerken ('traits') van leiderschap (bijvoorbeeld Stogdill, Zaccaro). Gedragstheorieën zijn meer gericht op het feitelijke gedrag van de leider (bijvoorbeeld Robbins). Situationele theorieën kijken niet alleen naar de leider zelf, maar nemen ook de (wederzijdse beïnvloeding van de) context duidelijk in ogenschouw (bijvoorbeeld Vroom). Contingentietheorieën gaan hier weer een stap verder in en maken leiderschap afhankelijk van de steeds wisselende situatie waarin leiderschap zich bevindt (bijvoorbeeld Hersey en Blanchard). En theorieën over transactioneel-transformationeel leiderschap gaan uit van het leiden en motiveren enerzijds, en bewust maken van andere waarden en normen van medewerkers anderzijds. (bijvoorbeeld Burns).

De theorieën zijn dus steeds meer ontwikkeld van sec kijkend naar de personen zelf, naar de invloed en effectiviteit op de directe omgeving en heersende waarden. Maar ook de ontwikkelingen in de maatschappij maken dat de rol en positie van leiderschap is veranderd. Hiërarchische en structurele verhoudingen worden steeds meer ingewisseld door samenwerking en netwerkorganisaties van meer tijdelijke aard. Leiderschap moet zowel kunnen inspireren en verbinden naar de organisatie zelf, naar stakeholders als naar de maatschappij. Directeuren en bestuurders moeten een authentiek en consistent verhaal hebben om de eigen positie en de vereiste bin-

ding te kunnen waarborgen. Een businessplan sec is niet meer voldoende, een duidelijke en inspirerende visie die vol overtuigingskracht naar voren wordt gebracht is noodzakelijk om geloofwaardig over te komen. Anders gezegd: een krachtige visie is een eis vanuit de klant en markt.

Het uitdragen van een duidelijke visie is dus noodzakelijk vanuit het perspectief van de klanten, stakeholders, organisatie en maatschappij. Maar naast deze *pull*-factor cq. noodzaak bestaat een veel krachtiger *push*-factor: de persoonlijke overtuiging van de visionair of ondernemer zelf. In veel gevallen is deze persoonlijke overtuiging niet zozeer een verstandelijke analyse van de markt en/of van product-markt-combinaties, maar van een sterke innerlijke drang. Deze innerlijke drang is vaak terug te voeren op een aangrijpende gebeurtenis in het persoonlijk leven waarbij een sterk gevoel is ontwikkeld over hoe het zou moeten. Persoonlijke overtuiging wordt daarmee een soort opdracht of missie.

### **Starbucks**

*“While we are a coffee company at heart, Starbucks provides much more than the best cup of coffee. We offer a community gathering place where people come together to connect and discover new things. We are always looking for innovative ways to surprise and delight our customers. What Starbucks has created around coffee is an extension of the front porch. If you look at the UK, the English pub is an extension of people’s homes but for a different beverage. Our stores have become a gathering and meeting place in addition to the coffee.*

*I believe life is a series of near misses. A lot of what we ascribe to luck is not luck at all. It’s seizing the day and accepting responsibility for your future. It’s seeing what other people don’t see and pursuing that vision. Risk more than others think safe. Dream more than others think practical. Expect more than others think possible. Care more than others think wise.*

*I wanted to try and build the company that my father never got a chance to work for. He struggled mightily at low-paying jobs with little to show for it when he died. He was beaten down, he wasn't respected. He had no health insurance, and he had no workers' compensation when he got hurt on the job... I wanted to build the kind of company that my father never got a chance to work for, in which people were respected.*

*Fear of failure drove me at first, but as I tackled each challenge, my anxiety was replaced by a growing sense of optimism. Once you overcome seemingly insurmountable obstacles, other hurdles become less daunting. Most people can achieve beyond their dreams if they insist upon it. I'd encourage everyone to dream big, lay your foundations well, absorb information like a sponge, and not be afraid to defy conventional wisdom. Just because it hasn't been done before doesn't mean you shouldn't try.*

*I've heard that some coaches face a curious dilemma. The world-class athletes on their teams--the players with the best skills and experience--sometimes falter when it comes to crunch time. Occasionally, though, there's a player on the team, a blue-collar guy whose skills and training are not quite world-class. Yet at crunch time, he's the one the coach sends out to the field. He's so driven and so hungry to win that he can outperform the top athletes when it really matters".*

*Howard Schultz, CEO Starbucks  
(Bron: [evancarmichael.com](http://evancarmichael.com))*

Uit het korte verhaal van Schultz blijkt duidelijk de grote persoonlijke betrokkenheid van de directeuren, die sterk verweven is met hun ook zakelijke aanpak. Tevens wordt duidelijk in welke grote mate hun persoonlijke betrokkenheid de bron en motor vormen voor hun handelen. Dit heeft veel meer met mentaliteit, waarden en persoonlijke overtuigingen te maken dan met competenties of juiste marktanalyses. Competenties en

marktanalyses kunnen ontwikkeld worden, maar voor genoemde mentaliteit geldt dat in beperkte mate. Natuurlijk, beiden zijn nodig om tot resultaten te komen. Maar zonder persoonlijke visie en drive zal de effectiviteit en geloofwaardigheid van de directeur of bestuurder snel afnemen. Dat geldt zeker in de huidige tijden waarin juist aan authentiek en consistent leiderschap grote waarde wordt gehecht.

‘Geldt dit niet voor alle directeuren?’ zult u zich wellicht afvragen. ‘Iedereen heeft toch een eigen achtergrond en een eigen verhaal?’ Dat klopt, maar niet iedereen verweeft haar of zijn persoonlijke achtergrond zo duidelijk in het zakelijk handelen. Simpler gezegd: niet iedereen toont haar of zijn eigen persoonlijkheid en waarden zo duidelijk. Visie levert op maar vereist ook overtuigingskracht, doorzettingsvermogen en overwinnen van weerstanden. Daarnaast is goede kennis van zaken en overzicht vereist om ook inhoudelijk een visie te kunnen uitdragen. Deze combinatie is, zo blijkt in de praktijk, zeker niet iedereen gegeven. Tevens kan deze vereiste combinatie tot verwarring en miscommunicatie leiden. Sommige directeuren houden vast aan hun inhoudelijke visie maar weten deze niet te koppelen aan hun persoonlijke overtuigingskracht. En anderen houden weer een rotsvast geloof aan maar weten dit geloof niet inhoudelijk te onderbouwen. In beide gevallen ontbreekt de kracht van de combinatie en daarmee de effectiviteit en geloofwaardigheid van hun handelen.

### *Organisatorische inbedding*

Inhoudelijke visie en persoonlijke overtuigingskracht zijn dus beiden noodzakelijk om tot een daadwerkelijk krachtige en effectieve visie te komen. Maar dat is nog niet voldoende. Om een visie daadwerkelijk krachtig naar voren te brengen is het nodig deze tot het DNA van de organisatie te laten behoren. Het betekent idealiter dat elke medewerker niet alleen op de hoogte is van deze visie, maar daar naar handelt en naar leeft. En het betekent dat de gehele organisatie qua fundamentele waarden en bedrijfsvoering is ingericht naar deze visie (Collins & Porras, 1994). Dat betekent dat het management en, nog belangrijker, het middenmanagement, goed in staat moet zijn deze visie uit te dragen en daar actief op te sturen. In veel gevallen moet tevens actief gestuurd worden op de cultuur van de

organisatie. Goede ondernemers beseffen dat en sturen daar actief op. Een mooi voorbeeld is de beschrijving van het Braziliaanse bedrijf Semco, een bedrijf van managementicoon Ricardo Semler die op radicale wijze democratie en medewerkers-eigenaarschap heeft ingevoerd in zijn organisatie.

### ***The Semco Way***

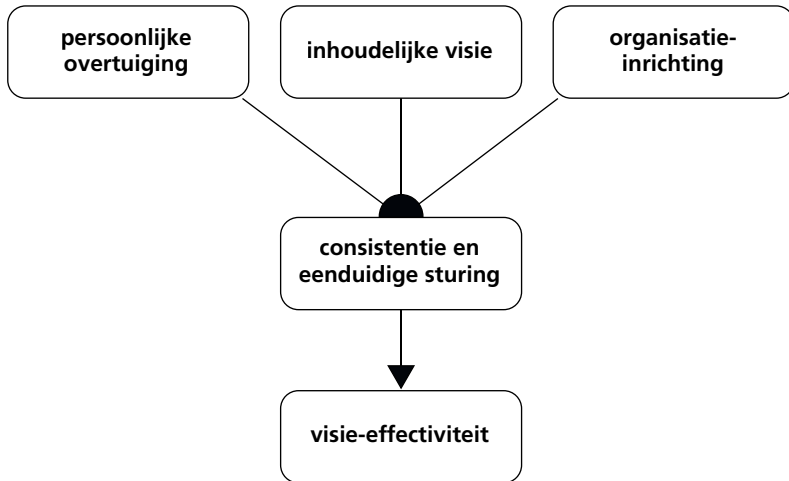
*'The Semco Way' is based on an open minded and open way management style and is thus different to conventional managed companies. Semco is an enterprise with many different characters which are affected by the CEO Ricardo Semler, who believes in his vision and lives it until today. A basic strategy is, that he made himself and many other typical management styles redundant over the years. Thus he acts as "part-time" manager today and rarely gains insights into his enterprise. The company's philosophy and cornerstone is based on ten principles. With the help of these principles every single employee and the success of the company should increase. But this can only work, if everybody understands and lives them.*

1. *To be a dependable and reliable company*
2. *Value honesty and transparency over and above all temporary interests*
3. *Seek a balance between short-term and long-term profit*
4. *Offer products and services at fair prices which are recognized by customers as the best on the market*
5. *Provide the customer with differentiated services, placing our responsibility before profits*
6. *Encourage creativity, giving support to the bold*
7. *Encourage everyone's participation and question decisions that are imposed from the top down*
8. *Maintain an informal and pleasant environment, with a professional attitude and free of preconceptions*
9. *Maintain safe working conditions and control industrial processes to protect our personnel and the environment*
9. *Maintain safe working conditions and control industrial*

*processes to protect our personnel and the environment*  
*10. Have the humility to recognize our errors and*  
*understanding that we can always improve*

*Due to the established principles of Semco, the atmosphere within the company is very casual. There is no fixed dress code, no seating arrangements and the employees work in open plan offices which is supposed to optimize the internal flow of information. At Semco there exist certain hierarchies but they are very flat. Every department is obliged to disclose their accounts every 3 months, thus every employee has the chance to gain insight. For this purpose SEMCO developed a software to teach the staff members how to read and interpret balance sheets as well as Cash Flow Statements. All meetings, including board meetings, are accessible for each employee where they have the right of co determination in every matter. The organization of working time is very flexible but depending on the working area. The CEO Ricardo Semler lives out of town and enters the company once in a blue moon. He lives under the motto that if one gives employees freedom, they act more responsible. In his opinion control is an illusion.*

In het voorbeeld van Semco gaat het niet zozeer om de inhoudelijke visie die hij heeft, maar om de consequente en consistente wijze waarop hij als ondernemer deze visie heeft vertaald en doorgevoerd in de gehele organisatie. Zijn visie is in de gehele organisatie herkenbaar; alle medewerkers werken volledig naar zijn waarden en uitgangspunten en alle neuzen staan dezelfde kant op. Deze vertaling maakt zijn visie geloofwaardig en uiterst krachtig tegelijkertijd, zowel voor zijn medewerkers als voor zijn klanten en markten. Anders gezegd: “he walks the talk”.



Op basis van dit schema kunnen enkele relevante vragen worden geformuleerd.

### **Relevante vragen**

#### **A. Persoonlijke overtuiging**

1. Wat zijn belangrijke persoonlijke overtuigingen die ten grondslag liggen aan uw inhoudelijke visie?
2. Om welke waarden en principes staat u bekend?

#### **B. Inhoudelijke visie**

1. Wordt uw inhoudelijke visie grotendeels herkend door uw omgeving?
2. Wordt uw inhoudelijke visie grotendeels gedeeld door uw omgeving?

**C. Organisatie-inrichting**

1. *Is de organisatie consistent ingericht volgens de geldende waarden en principes?*
2. *Werken de medewerkers allemaal volgens de waarden en principes van de organisatie?*

**D. Consistentie**

1. *Liggen uw persoonlijke overtuiging, de inhoudelijke visie en de manier waarop uw organisatie is ingericht op dezelfde lijn?*
2. *Zie vraag 1: op welke onderdelen is er sprake van inconsistentie en incongruentie?*

**E. Visie-effectiviteit**

1. *Herkennen uw medewerkers, klanten en stakeholders de visie van de organisatie?*
2. *Waarderen uw medewerkers, klanten en stakeholders de visie van de organisatie als positief?*

*“Een inhoudelijke visie is als een motor, maar persoonlijke overtuigingskracht vormt de noodzakelijke brandstof die zorgt dat het echt gaat lopen”*

### 3. Visie en ondernemerschap in perspectief

Een visie is bijna automatisch gekoppeld aan een directeur of bestuurder met een sterke persoonlijke overtuiging en een duidelijk inhoudelijk beeld van de toekomst. Worden deze mensen gekenmerkt door bepaalde personeuseigenschappen? Of hebben deze mensen te maken met bepaalde type omgevingen of omstandigheden waarin hun visie extra weerklank vindt? In welke mate speelt de cultuur waarin zij zich bevinden een bepaalde rol? In dit hoofdstuk treft u nadere achtergrondbeschouwingen en analyses aan.

#### *De persoon van de visionair*

Verschillende theorieën benoemen de competentie visie of de persoon visionair. Zo geeft de Myer-Briggs Type Indicator (vanaf 1943; daarna structureel verder ontwikkeld) in hun overzicht van persoonstypen aan, dat mensen met visie zich kenmerken door een grote betrokkenheid en toewijding, groot analytisch en conceptueel vermogen, oorspronkelijkheid en authenticiteit, volharding, en autonoom denkend. In deze theorie staat met name de persoon en de persoonskenmerken zelf centraal.

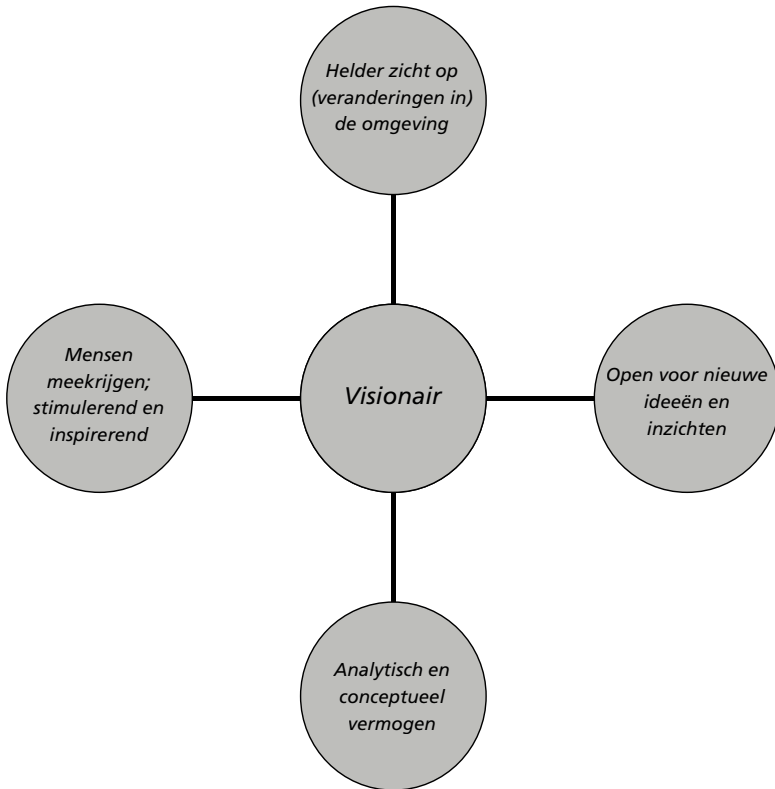
Robbins (2006) richt zich meer op het vakgebied van management en leiderschap en biedt een deels vergelijkbare set competenties die aan visionairs wordt toegeschreven. Dit zijn: het onder woorden kunnen brengen van hun visie, bereidheid om risico's te nemen om deze visie in de praktijk te brengen, open staan voor de beperkingen van de omgeving en de behoeften van ondergeschikten, tonen van buitengewoon gedrag. In de ogen van Robbins wordt niet alleen de persoon zelf nader gekarakteriseerd, maar komt ook de rol van de omgeving duidelijk naar voren.

Goleman (2000) beschrijft een zestal leiderschapsstijlen en associeert visie met de gezaghebbende leiderschapsstijl. Kenmerken van deze gezaghebbende stijl zijn enthousiasme en een heldere visie. De gezaghebbende leider is **een visionair**, hij weet mensen te enthousiasmeren en achter zich te krijgen. De gezaghebbende leider stippelt een nieuwe koers uit en beweegt de mensen richting een visie. De gezaghebbende stijl heeft een sterk en sturend effect op de cultuur van de organisatie.

Quinn (2003) associeert visionair leiderschap met het effectief omgaan met een onvoorspelbare en complexe omgeving, met het continue aanpassen aan de markt, met creativiteit en innovatie. De visionair herkent de veranderingen in de omgeving, belangrijke trends en kan goed omgaan met onzekerheid en risico's. Visionairs zijn mensen met visie die behoeften constateren in de markt en een manier verzinnen om deze te vervullen. Cruciale competenties zijn flexibiliteit en *externe* gerichtheid.

Volgens Kets de Vries (2009) blinken visionaire leiders uit in drie dingen. Ten eerste zijn het mensen die kansen en bedreigingen in de omgeving aanvoelen en complexe situaties kunnen vereenvoudigen. Ten tweede zijn visionaire leiders sterk in strategisch richting geven. Zij stimuleren nieuwe kansen en business en nemen beslissingen terwijl zij het grote geheel overzien. Hun derde eigenschap is dat ze inspirerend zijn en de status quo niet zomaar voor waar aannemen. Zij staan open voor vernieuwingen en stimuleren ook anderen om over grenzen heen te kijken. Kortom, een visionaire leider weet waar hij of zij heen wil en zorgt ook dat anderen dit begrijpen en meewerken.

Uiteraard zijn er meer competentiebeschrijvingen van de visionair, maar deze geven grosso modo dezelfde rode lijnen aan die bij de genoemde onderzoekers naar voren zijn gekomen:



### *De persoon van de ondernemer*

Ook de persoonskenmerken van ondernemers zijn onderwerp van onderzoek geweest, alhoewel in mindere mate dan leiderschap. Driessen (2005) benoemt negen competenties die relevant zijn voor ondernemerschap, te weten: prestatiebehoefte, autonomie, behoefte aan macht, status, sociale gerichtheid, zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen, marktoriëntatie, creativiteit en flexibiliteit.

Chun (1997) beschrijft de ondernemer als een type E-persoonlijkheid met de volgende kenmerken:

1. Streeft doelen agressief na; motiveert zichzelf en anderen
2. Zoekt autonomie, onafhankelijkheid en vrijheid; zeer individualistisch
3. Straalt steeds hetzelfde uit; zeer gericht en wijkt niet van het doel af
4. Handelt snel, vaak zonder beraadslaging
5. Houdt afstand en is objectief; verwacht van anderen dat ze zelfvoorzienend en emotioneel stabiel zijn
6. Zoekt eenvoudige, praktische oplossingen; kan zaken vereenvoudigen en vindt altijd de kern van problemen
7. Is bereid risico's te nemen en voelt zich thuis bij onzekerheid
8. Heeft duidelijke meningen en waarden; oordeelt snel; vindt vaak iets verkeerd en heeft hoge verwachtingen
9. Ongeduldig wat betreft resultaten en anderen; geen woorden maar daden
10. Positief, optimistisch; straalt vertrouwen uit

Lyons (2002) geeft een viertal *personal maturity skills* aan voor ondernemerschap, te weten:

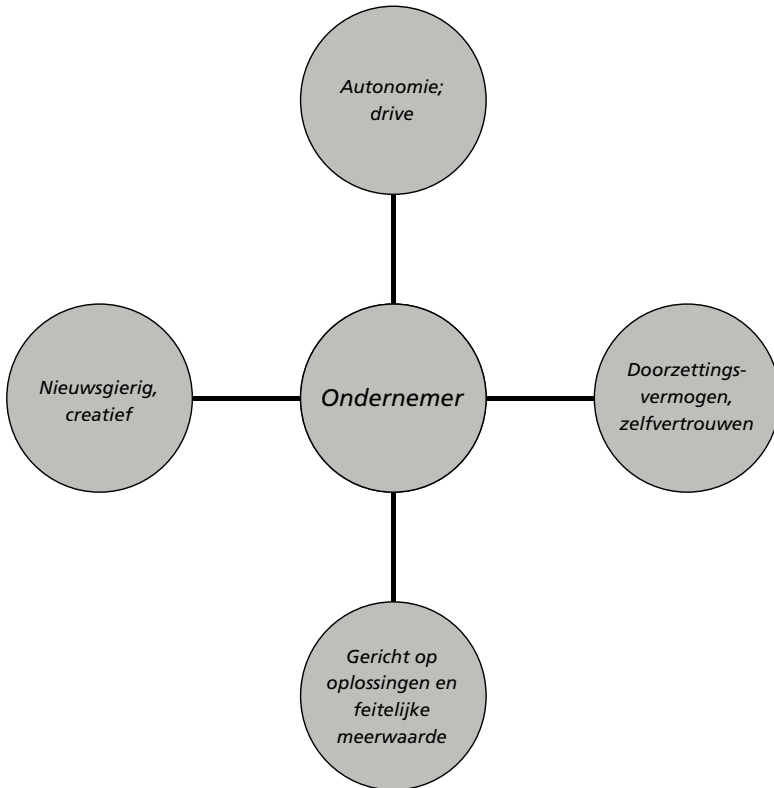
1. zelfbewustzijn
2. verantwoordelijkheidgevoel
3. emotionele weerbaarheid
4. creativiteit

Naast deze vier persoonskenmerken vult Lyons de definitie van ondernemerschap aan met ondernemersvaardigheden, managementvaardigheden en technische vaardigheden.

Covey (2004) geeft acht verschillende principes voor ondernemerschap. Dit zijn:

1. Openstellen voor anderen; het eigen ego niet in de weg laten zitten.
2. Nieuwsgierigheid
3. Afstand kunnen nemen en testen van de oplossing
4. Verzamelen van bewijzen voor daadwerkelijke meerwaarde in plaats

- van directe uitvoering van ideeën
5. Kunnen vertalen van oplossingen naar financiële effecten
  6. Kunnen laten aansluiten van ideeën bij de verschillende processen in het bedrijf, missie, visie en strategie
  7. Tijdig heroverwegen bij mogelijke problemen
  8. Probleemoplossend vermogen



Uit deze hoofdkenmerken van ondernemers en visionairs komt een duidelijk beeld naar voren.

Visionair	Ondernemer
Helder zicht op (veranderingen in) de omgeving	Gericht op oplossingen en feitelijke meerwaarde
Open voor nieuwe ideeën en inzichten	Nieuwsgierig, creatief
Analytisch en conceptueel vermogen	Doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen
Mensen meekrijgen; stimulerend en inspirerend	Autonomie; drive

De rode lijn is dat er bijzonder veel overeenkomsten zijn tussen een visionair en een ondernemer. Een visionair is wat meer een abstract denker terwijl de ondernemer meer een praktische doener is. Maar zij delen dezelfde toekomstgerichtheid, het open staan voor nieuwe inzichten en ideeën, de kracht van hun eigen ideeën en de inherente drive. Visionairs kijken wat meer in de toekomst op basis van hun conceptueel vermogen en schetsen een vaak inspirerend toekomstperspectief.

***Wees de verandering die je in de wereld wil zien (Ghandi)***

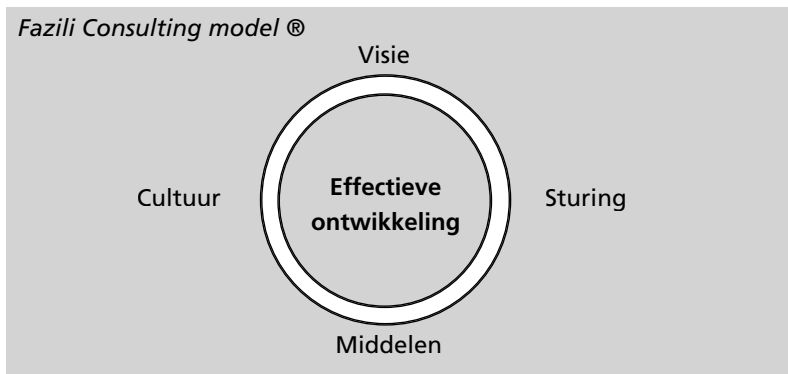
Ondernemers zijn daarentegen wat intensiever met het hier en nu bezig.

***We worden allemaal geconfronteerd met een reeks grootse kansen, op schitterende wijze vermomd als onoplosbare problemen (Gardner)***

De kracht is nu om deze visie of dit ondernemerschap te vertalen naar de gehele organisatie. Het is immers van groot belang dat de organisatie niet afhankelijk is van de vrouw of man met een duidelijke visie aan de top, maar dat deze visie en het ondernemerschap door de gehele organisatie aanwezig is. Dat is niet alleen maar een kwestie van het communiceren van deze visie of van het gewenste ondernemerschap; daar is meer voor nodig.

## 4. De ondernemende organisatie

Om tot een ondernemende organisatie te komen en ondernemerschap tot het DNA van de organisatie te laten behoren, vereist vaak intensief verandermanagement op verschillende niveaus. Om hier meer zicht op te krijgen gebruiken wij het ontwikkelde model *Wheel of Change* voor organisatieontwikkeling. Het model kan als volgt schematisch worden weergegeven.



Het model voor effectieve organisatieontwikkeling kent een viertal elementen, te weten:

1. Visie
  2. Sturing
  3. Middelen
  4. Cultuur
- Onder visie wordt verstaan: visie, missie en doelen.
  - Onder sturing wordt verstaan: leiderschap, veranderingseffectiviteit van management
  - Onder middelen wordt verstaan: strategie, bedrijfsvoering, structuur, financiën, communicatie, werkomgeving, werkomgeving, procedures, etc.
  - Onder cultuur wordt verstaan: organisatiecultuur, bedrijfsfilosofie, waarden en veranderingsbereidheid

Het model stelt, dat effectieve organisatieontwikkeling wordt gestimuleerd als deze vier elementen effectief op elkaar aansluiten en elkaar versterken. Indien één of meer factoren hetzij te weinig ontwikkeld is, hetzij een andere richting kent dan de overige elementen, treedt er ineffectiviteit op. Dit zijn zogenaamde bewegingsfactoren omdat zij een belangrijke invloed hebben op het gedrag en de perceptie van mensen. Om deze reden moeten deze bewegingsfactoren herkenbaar zijn, onderling consistent en qua inhoud gericht op de gewenste beweging. In de ogen van de medewerkers is dan er sprake van een hoge mate van geloofwaardigheid en authenticiteit van de organisatie, dat kracht en vertrouwen uitstraalt. Dit levert veel duidelijkheid en motivatie op bij de medewerkers.

### **1. Naar een ondernemende visie en missie**

De visie is het lange termijn perspectief van een organisatie, ofwel het beeld van de toekomst dat de organisatie heeft. Een missie is een bepaalde eigen identiteit, die zegt wat de organisatie wil zijn en betekenen. Om tot een ondernemende visie en missie te komen moeten deze missie en visie duidelijk appelleren aan ondernemerschap. Dit kan vertaald worden in de onderstaande vereisten voor een ondernemende visie.

#### **A. Duidelijke keuzes**

Alhoewel dit een open deur lijkt, zijn slechts weinig besturen en directies zo krachtig om daadwerkelijk duidelijke keuzes te maken. In sommige gevallen durft een bestuur geen impopulaire maatregelen te nemen voor hun eigen (politieke) achterban of organisatie. Dit wordt versterkt als minder inzicht aanwezig is in de stand van zaken van de organisatie of in ontwikkelingen die binnen en buiten de organisatie spelen. Ook een gebrek aan inzicht in de concurrentiepositie van de eigen organisatie werkt dan negatief voor het maken van duidelijke keuzes. Veel besturen hopen dat het hanteren van de kaasschaaf, uitstellen van grotere projecten en investeringen of simpelweg wachten op hopelijke betere economische tijden afdoende is. Dit is helaas vaak niet de meest effectieve route. Duidelijke keuzes kosten durf om zaken onder ogen te zien, iets daadwerkelijk te willen en zich daar voor hard te maken, en doorzettingsvermogen om de nieuwe koers te bewerkstelligen. Dat vergt volwassenheid en samenwerking op bestuurlijk en op directieniveau.

### B. Uitdagende keuzes

Keuzes moeten niet alleen duidelijk zijn, maar ook uitdagend. Een ondernemende visie en missie moeten mensen positief stemmen en uitdagend zijn. Goede visies en missies brengen energie en werken motiverend. Mensen kunnen zich identificeren met een bedrijf dat ambities heeft en deze durft uit te spreken. Dat werkt stimulerend en associeert met succes en geluk. Uitdagende keuzes vereisen dat het bestuur lef en leiderschap toont, zich ambitieuze doelen durft te stellen en zich daar verantwoordelijk voor voelt. Zo stelt auto- en motorfabrikant Honda in haar missie dat

*“Science and technology must serve to ensure peoples’ happiness.”*

### C. Unicité impliceren

Mensen willen niet zomaar bij een bedrijf werken, maar voor hun eigen bedrijf. Een ondernemende visie en missie heeft dan ook iets eigens, iets dat uniek is voor deze specifieke organisatie. Dat gaat inhoudelijk vaak verder dan het zijn van de grootste of meest winstgevende organisatie. Dat willen en claimen vaak meerdere organisaties. De organisatie doet er goed aan om de eigen unieke kwaliteiten en ambities te belichten. Dit wordt goed geïllustreerd door de visie van het Nederlands Kanker Instituut / Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis:

*“Het NKI-AVL levert als internationaal erkend Comprehensive Cancer Centre of Excellence in kankerresearch en kankerezorg een significante bijdrage aan het oplossen van het kankerprobleem in de 21e eeuw”.*

### D. Dynamische beschrijving die actie en beweging impliceert

Een ondernemende visie en missie spreekt actiegerichtheid en beweging uit. Dat associeert met energie en zet mensen praktisch en gevoelsmatig in beweging. Dat biedt een veel dynamischer perspectief dan een statische beschrijving van doelen. Een mooi voorbeeld van deze actiegerichtheid is de missie van (onder andere koffiespecialist) Sara Lee:

*To simply delight you...every day.*

E. Hogere doelen centraal, niet zozeer de eigen organisatie  
Een ondernemende visie en missie werkt krachtiger als deze verbonden worden aan hogere waarden. Op deze wijze krijgen een visie en missie meer betekenis en kunnen medewerkers en klanten zich duidelijker identificeren met de organisatie. Zo stelt dierentuin Artis in haar visie:

*Natura Artis Magistra stimuleert op een inspirerende wijze liefde en zorg voor de natuur.*

#### *Aanleiding en onderbouwing*

Om deze inhoudelijke vereisten voor een ondernemende visie en missie om te zetten in de praktijk zijn een duidelijke aanleiding en een duidelijke onderbouwing vereist. In veel situaties worden de verzwakte concurrentiepositie of een zwakker financieel perspectief als aanleiding gehanteerd. Het risico hierbij is dat niet zozeer wordt gekozen waar men wèl voor kiest en hoe men zich wèl positioneert naar de toekomst, maar veel meer wat men niet meer doet. Dit komt niet krachtig en aansprekend over, noch op de inhoud en noch als persoon of als bestuursorgaan. Veel sterker en effectiever is als daadwerkelijke inhoudelijke keuzes worden gemaakt en koers wordt bepaald. Anders gezegd: de aanleiding van een nieuwe missie en visie kan goed voortvloeien uit verminderde marktomstandigheden, maar de onderbouwing van een nieuwe koers moet daar niet gelijk mee vallen.

Een nieuwe koers vereist in veel gevallen een nieuwe strategische positionering ten aanzien van de diensten, producten, klanten en markten. Een organisatie kan niet alles voor iedereen willen betekenen maar moet haar product-markt-combinaties afbakenen. Zelfs een brede aanbieder van producten - zoals supermarktonderdeel Vroom & Dreesmann - heeft een duidelijk marktsegment voor ogen. Dat marktsegment is een andere dan bijvoorbeeld die van concurrenten als Albert Heijn of Lidl.

In algemene zin kunnen strategische visies zich richten op:

- keuzes ten aanzien van de verschillende marktsegmenten
- keuzes ten aanzien van de prijs
- keuzes ten aanzien van het kwaliteitsniveau

- keuzes ten aanzien van het serviceniveau en van de klanttevredenheid
- keuzes ten aanzien van het imago en merk
- keuzes ten aanzien van de diensten en producten
- keuzes ten aanzien van business concepten (product-markt-combinaties)

Om deze keuzes en opties voor te kunnen leggen, te bespreken en tot besluitvorming te komen is een aantal te ondernemen activiteiten noodzakelijk.

- A. Een analyse van zowel de eigen organisatie als de externe ontwikkelingen
- B. Een analyse van de positie en (ingeschatte) ontwikkeling van de concurrenten
- C. Een voorspelling van consequenties en risico's bij ongewijzigd beleid
- D. Een korte omschrijving van de missie, visie en kernwaarden van de eigen organisatie
- E. Een korte omschrijving van enkele strategische opties, elk met de belangrijkste voordelen en nadelen
- F. Een korte omschrijving van de consequenties voor de organisatie bij elk van deze strategische keuzes, zowel structureel als qua invoering.

Een effectieve strategie houdt rekening met de positie en strategische keuzes van de concurrenten. 'Uitgaan van eigen kracht' is weliswaar een fraaie term, maar veel burgers en consumenten zijn - terecht - niet geïnteresseerd in organisatie-interne overwegingen. Zij willen alleen maar goed geholpen worden en de dienst of het product afnemen dat in hun ogen het meest aantrekkelijk is.

De noodzaak van deze exercitie is het feitelijk inzicht bieden in de standen van zaken en in het vergroten van de bewustwording en het belang bij de besluitvormers. Deze bewustwording wordt extra vergroot als concreet inzicht wordt geboden in de consequenties (in hoofdlijnen) voor

de organisaties van de strategische opties. Op bestuurlijk niveau zullen de strategische keuzes dan duidelijk en onderbouwd besproken kunnen worden, met de verschillende concretere consequenties voor ogen.

### *Brug tussen heden en toekomst*

Een effectieve strategie is gericht op het bereiken van de gewenste toekomst en gaat tegelijkertijd uit van de kwaliteiten van de organisatie en de situatie van nu. Een strategie die teveel uitgaat van het heden biedt vaak niet meer dan kleine stapjes en is vaak niet effectief. Een strategie die teveel op de toekomst is gericht houdt te weinig rekening met de huidige situatie en kwaliteiten en is daardoor gedoemd te mislukken. Het uit de strategie voortvloeiende bedrijfsplan maakt duidelijk, welke ontwikkelstappen nodig zijn om de strategie tot effectieve uitvoering te brengen.

## **2. Sturen naar meer ondernemerschap**

Bij sturen naar meer ondernemerschap staan twee zaken centraal: het ontwikkelen van de leidinggevend en het ontwikkelen van de medewerkers. Deze twee ontwikkelingen zijn automatisch aan elkaar verbonden, aangezien processen als leiding geven en leiding ontvangen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid ontvangen, ruimte geven en ruimte nemen niet zonder elkaar kunnen worden ingezet. Het is raadzaam om de leidinggevend ofwel als eerste via een gericht programma te ondersteunen en ontwikkelen, ofwel gelijktijdig met de medewerkers. Nadere analyse van de lokale situatie kan hier verder zicht op geven.

### *Ondernemerschap voor leidinggevend*

Een eerste stap bij het ontwikkelen van leidinggevend naar meer ondernemerschap is het concretiseren van het begrip ondernemerschap naar de dagelijkse praktijk van leidinggevend. Dit heeft in veel (niet alle) organisaties te maken met competenties als:

- proactiviteit, initiatief nemen
- klant- en marktoriëntatie, van 'buiten' naar 'binnen' denken
- creativiteit
- flexibiliteit

- doelgerichtheid
- resultaatgerichtheid
- oplossingsgerichtheid
- daadkracht
- persoonlijke effectiviteit

Via workshops, vertaalsessies (Fazili Consulting®) en training met competentiegerichte oefeningen kan helder worden gemaakt voor de leidinggevenden wat wordt bedoeld met ondernemerschap binnen hun eigen functie en dagelijkse werkzaamheden. In de praktijk werkt het minstens zo goed voor het management en het bestuur om te concretiseren wat nu daadwerkelijk in de praktijk wordt bedoeld met ondernemerschap. De ervaring leert dat op abstract niveau iedereen zich wel kan vinden in algemene competenties, welke deze ook zijn. Maar de waardeverschillen en interpretatieverschillen bij deze competenties komen pas naar voren als deze geconcretiseerd worden naar de dagelijkse praktijk. Met name een vertaalsessie® is hierbij zinvol als instrument voor training en bespreking. Het gebruiken van concrete voorbeelden uit de praktijk van de eigen organisatie helpen goed om deze vertaalslag te maken en om verwachtingen tussen bestuur, management en leidinggevenden eenduidig te maken. Naast groeps- en teamgerichte begeleiding kan personal coaching behulpzaam zijn indien ontwikkelpunten op meer individueel gebied liggen.

De ervaring leert dat bij het ontwikkelen van ondernemerschap met name het middenmanagement ondersteuning op meerdere ontwikkelstappen behoeft. Belangrijke ontwikkelstappen die vaker voorkomen zijn:

- de omslag van ‘meewerkend voormens’ vanuit de vakinhoudelijke expertise, naar meer delegeren en sturen op strategischer hoofdlijnen
- de omslag van loyaal uitvoeren van opdrachten vanuit het hoger management en/of rechtstreeks vanuit bestuurders, naar meer invulling van de rol van sparringpartner.
- de omslag van beheren van processen en middelen, naar meer innovatie en ontwikkeling

- de omslag van aanbodgericht, naar vraag- en klantgericht denken en werken
- de omslag van risicominimalisatie en –vermijding, naar actief omgaan met aanvaardbare en gecontroleerde onzekerheden

Het hangt per individuele leidinggevende af in welke mate deze nieuwe stijl naar effectief niveau te ontwikkelen is. Het afleren van bestaande managementstijlen kost vaak meer moeite dan het aanleren van de nieuwe, gewenste stijl. Dat geldt temeer als het niet alleen om het aanleren van vaardigheden gaat maar ook andere waardepatronen betreffen. Een zorgvuldige individuele analyse - bijvoorbeeld via een ontwikkelassessment - gekoppeld aan een realistische termijn voor ontwikkeling biedt maatwerk en daarmee meer garantie voor een succesvolle ontwikkeling.

Het zal duidelijk zijn dat het topmanagement een grote voorbeeldfunctie heeft in het stimuleren van ondernemerschap bij alle middenmanagers. Het is van groot belang, zeker in de beginfase van een dergelijk ontwikkeltraject, dat initiatieven van middenmanagers om tot meer ondernemerschap te komen zoveel als mogelijk gestimuleerd worden. Ook de concretisering van het begrip ondernemerschap op directieniveau is noodzakelijk om de bewustwording en verdere implementatie te vergroten. Communicatie en afstemming tussen directie en middenmanagement is cruciaal om deze fase gezamenlijk en effectief te kunnen doorlopen.

### **3. Middelen meer richting ondernemerschap inzetten**

Alhoewel elke organisatie weer anders georganiseerd is bestaan diverse mogelijkheden om de middelen zodanig in te zetten dat het interne ondernemerschap wordt gestimuleerd. Onder de middelen wordt verstaan: strategie, medewerkers, bedrijfsvoering, structuur, financiën, communicatie, werkomgeving, procedures, etc. Deze middelen worden idealiter zoveel als mogelijk gecombineerd en op elkaar afgestemd ingezet.

#### *Ondernemerschap als strategische waarde*

Een duidelijk middel is het opnemen van ondernemerschap als centrale waarde in een strategisch document of visiedocument. Hierdoor geeft de

organisatie duidelijk de waarde en het belang aan van ondernemerschap. Een organisatie kan een meer behoudende koers varen, of actief nieuwe markten, doelgroepen, producten en product-markt-combinaties nastreven. De toegenomen keuzevrijheid en daardoor mindere voorspelbaarheid van de klant - sommigen zullen zeggen: grilligheid – vereisen continue markaandacht, doorontwikkeling en ondernemerschap bij organisaties. Organisatieambitie wordt hierdoor steeds meer noodzaak.

#### *Strategische samenwerkingsverbanden*

Het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden is doorgaans een duidelijke vorm van ondernemerschap. Per organisatie kan onderzocht worden op welke terreinen een strategische samenwerking meerwaarde kan opleveren.

#### *Competentie ondernemerschap opnemen in HR-cyclus*

In de functietyperingen kan, naast de inhoudelijke vereisten, de competentie ondernemerschap opgenomen worden voor elke functie of voor geselecteerde functiesoorten. Alhoewel de vertaalslag voor de verschillende functies elke keer weer anders is, wordt het belang van ondernemerschap extra verduidelijkt.

De competentie ondernemerschap kan specifiek in de reguliere functionerings- en beoordelingsgesprekken terugkomen en opgenomen worden in de systematiek die hiervoor geldt.

#### *Werving en selectie van ondernemerschap*

Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers kan expliciet gezocht worden naar doelgroepen die de vereiste ondernemende instelling en opleiding bezitten. Het zoeken per functie van de juiste balans tussen sectorkennis en vakinhoudelijke kennis enerzijds, en persoonlijke waarden en competenties anderzijds vormt hierbij de belangrijkste crux. Specifieke assessments en psychologische onderzoeken kunnen als ondersteunend instrument ingezet worden om de vereiste waarden en ondernemerschapscompetenties nader in beeld te krijgen.

### *Gedifferentieerd belonen*

Binnen het bedrijfsleven is dit zeer gebruikelijk, terwijl de overheid, zorg en maatschappelijke sectoren hier minder ervaring mee hebben. Een deel van de beloning van medewerkers blijft hierbij vast en een deel is variabel. Dit variabele deel is afhankelijk van de geleverde prestaties op vooraf vastgestelde criteria. Vele varianten bestaan om dit variabele deel in te vullen; van individueel tot groepsgericht en van kwantitatief tot kwalitatief. De meerwaarde van variabele beloning zit overigens minder in de gekozen systematiek zelf maar in het signaal dat de organisatie – uiteraard bij juiste toepassing! – afgeeft ten aanzien van de gewenste cultuur en bij het selecteren van de juiste doelgroep van sollicitanten.

### *Opleiding en ontwikkeling*

Via gerichte trainings-, coachings- en management development programma's die op maat zijn gemaakt voor de specifieke organisatie kan het ondernemerschap van medewerkers verder worden vertaald en vervolgens ontwikkeld. De ondersteuning en voorbeeldfunctie door het management vormt hierbij de belangrijkste succesfactor. Zeker als de achterliggende missie, visie en strategie in heldere termen aan medewerkers wordt uitgelegd zal de meeste weerstand tegen verandering sterk verminderen of achterwege blijven. Indien leidinggevendenden echter onvoldoende in staat blijken deze toelichting en concretisering te bieden, zal de weerstand sterk toenemen en daarmee de effectiviteit sterk afnemen. Om deze reden is het raadzaam eerst, of samen met de leidinggevendenden, het ontwikkeltraject aan te vangen. De afdeling HR wordt hier idealiter actief bij betrokken.

Ook voor medewerkers is het, net als bij leidinggevendenden, van cruciaal belang dat het abstracte begrip 'ondernemerschap' geconcretiseerd en vertaald wordt naar de dagelijkse praktijk en naar hun eigen functie. Uiteraard gelden dezelfde competenties als voor leidinggevendenden (met uiteraard uitzondering van de specifieke leidinggevende competentie), maar de concrete invulling is anders.

### *Het Nieuwe Werken*

Het Nieuwe Werken – een combinatie van vernieuwing van de werkplek, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de stijl van leidinggeven en de mentaliteit van de medewerkers en managers – vormt signaal voor ondernemerschap. Het Nieuwe Werken stimuleert de individuele verantwoordelijkheid, creativiteit en taakvolwassenheid van medewerkers. Dit zijn belangrijke competenties voor het stimuleren van ondernemerschap.

### *Integraal management*

Integraal management versterkt de managementverantwoordelijkheid en de brede blik die noodzakelijk is om tot meer ondernemerschap te komen. De integraal manager zal deze denk- en handelwijze meegeven aan de medewerkers.

### *Ontwikkeling business units*

Bij het verder doorvoeren van integraal management kan gekozen worden voor de introductie van zelfstandige business units. Dit kan beschouwd worden – afhankelijk van de concrete invulling – als een zelfstandiger onderneming onder de vleugels van de moederonderneming. Dit vormt een prima basis om het ondernemerschap binnen de organisatie verder te vergroten.

### *Klantgeoriënteerde structuur*

Een organisatiestructuur die klantgeoriënteerd is ingericht stimuleert het klantgericht denken en werken binnen de organisatie. Tevens verhoogt een klantgeoriënteerde organisatiestructuur de waardering voor vraag- en marktgericht denken en werken. De structuur geeft immers aan welke organisatieonderdelen en functies de nadruk hebben.

### *Ontwikkeling sturingsinformatie*

Het ontwikkelen van de juiste sturingsinformatie – klanttevredenheid, herhaalde klantcontacten, doorverwijzingen etcetera – versterkt het bewustzijn om te denken in termen van klantgerichtheid en ondernemerschap.

### *Stimuleren transparant werken*

Door het operationaliseren van algemene doelstellingen in concrete (SMART) doelstellingen en prestatieafspraken wordt de transparantie in het werk en daarmee het ondernemerschap van de organisatie verder versterkt. Dit werkt ook goed op individueel niveau middels het hanteren van individuele jaarplannen.

### *Vereenvoudigen werkprocessen*

Het vereenvoudigen van werkprocessen stimuleert het interne en klantgerichte ondernemerschap. Door het vereenvoudigen van werkprocessen wordt de aandacht automatisch meer verschoven naar feitelijke resultaten en in- en externe klanttevredenheid. Tevens stimuleert het vereenvoudigen van werkprocessen de concentratie op de primaire processen.

### *Versterkte interne communicatie*

Een versterkte interne communicatie maakt de informatieafstand kleiner tussen de verschillende organisatieonderdelen. Een versterkte interne communicatie zorgt dat de vertaalslag tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau sneller gemaakt wordt en dat het duidelijker wordt wat feitelijk wordt bedoeld en beoogd. Een versterkte interne communicatie wordt onder andere bereikt door het structureel organiseren van klant- en accountgesprekken, versterken en concretiseren van informatie over de voortgang van werkzaamheden in werkoverleggen, het trainen van medewerkers op klantgericht werken, opstellen van concrete sturingsinformatie en –dashboards, de introductie van de *Keek op de Week*, etcetera.

### *Versterkte externe communicatie*

Een versterkte externe communicatie vergroot het klantbewustzijn bij de organisatie en het belang van PR en marketing. Tegelijkertijd wordt door een versterkte externe communicatie de feedback van klanten en doelgroepen naar de organisatie zelf verhoogd. Ook dit zorgt voor een grotere bewustwording bij de organisatie en voor meer klantgerichtheid en ondernemerschap.

### *Werkomgeving*

Ook de werkomgeving kan bijdragen aan een open en ondernemende cultuur. Stimulerende ruimten die uitnodigen om met collega's en klanten ideeën en gedachten uit te wisselen werken uitnodigender dan de geijkte kantoor kamers. Transparantie in de kantooromgeving straalt uit dat open communicatie, delen van informatie en uitwisselen van ideeën belangrijke kernwaarden zijn.

Uiteraard zijn nog veel middelen te bedenken die op deze wijze het ondernemerschap kunnen versterken. Het gaat hierbij om de vraag welke middelen voor de eigen organisatie het meest haalbaar zijn en tegelijkertijd het meeste effect sorteren. Tegelijkertijd dient gecontroleerd worden of de ingezette middelen wel allemaal in voldoende mate gericht zijn op het gewenste ondernemerschap.

## **4. De ondernemende cultuur**

### *Bewustwording kernwaarden ondernemerschap*

Om tot een ondernemende cultuur te komen is het allereerst van cruciaal belang om de onderliggende waarden van de organisatie concreet te benoemen. Hierbij worden niet zozeer de inhoudelijke of strategische waarden bedoeld, maar veel meer de kernwaarden en overtuigingen van de organisatie. Deze kernwaarden geven de diepste overtuigingen aan van de organisatie, de basis voor hun handelen. Het is de kunst om deze diepste overtuigingen naar boven te brengen en inzichtelijk te maken. Op deze wijze wordt helder, in welke mate ondernemerschap tot een van deze kernwaarden behoort.

### **Ondernemend Welzijn**

*Een regionale welzijnsorganisatie met ruim 300 medewerkers en meer dan 1.000 vrijwilligers heeft opgenomen in haar strategische visie dat zij staat voor "eigen kracht leidt tot actieve deelname aan de samenleving". Kernwaarden die in deze visie worden benoemd zijn "ondernemend, innovatief en zichtbaar".*

*De directie bemerkt in de loop van het jaar dat de organisatie het lastig vindt om de verdere slag naar marktgericht werken te maken. Om dit bespreekbaar te maken belegt hij een conferentie met zijn bestuur en managementteam. Hij huurt een adviseur in om het echte gesprek over onderliggende waarden bij bestuur en directie te faciliteren. Deze waarden blijken op de bijeenkomst - die constructief verliep - nogal uiteen te liggen en niet in lijn met de opgestelde kernwaarden "ondernemend, innovatief en zichtbaar". De belangrijkste gedeelde waarden die op deze bijeenkomst naar voren kwamen, waren "mensen helpen, respect en verantwoordelijkheid". Dat gold zowel voor het bestuur als het managementteam. Deze waarden leidden logischerwijs tot ander gedrag en andere afwegingen dan de geformuleerde kernwaarden "ondernemend, innovatief en zichtbaar". De waarde "ondernemerschap" werd door meerdere mensen zelfs als minder respectvol beschouwd.*

*Uitvoerige bespreking leidde tot het inzicht bij het bestuur en het managementteam, dat deze bestaande waarden tot meerdere ineffectieve discussies en keuzes binnen het bestuur en binnen de organisatie hebben geleid. In een zogenaamde 'vertaal oefening' is de aansluiting tussen onderliggende waarden en dagelijkse keuzes en activiteiten verhelderd. Dit heeft geleid tot een nieuw gedeeld inzicht en bewustwording bij bestuur en directie omtrent de gewenste waarden. Tevens heeft dit geleid tot nieuwe beleidsmaatregelen.*

*Concretiseren ondernemerschap*

Ondernemerschap maakt zich duidelijk in de dagelijkse praktijk der dingen. De manier waarop met klanten wordt omgegaan, het actief meedenken met de klant bij vragen, kansen in de markt zien en daar actief voorstellen op ontwikkelen, verdiepen in marktkansen en deze vertalen in concrete voorstellen en actieplannen, commerciële mogelijkheden zien, mogelijkheden zien voor concrete kwaliteitsverbetering van diensten en producten en deze voorleggen; kortom: te veel om op te noemen. Het gaat hier uiteraard niet zozeer om het afwerken van een checklist maar om een bepaalde grondhouding, een bepaalde attitude die structureel gericht is op de markt en klant. Sommigen vertalen dat in termen van “MKB-mentaliteit” of “ziet overal kansen”. Lastig te omschrijven maar gemakkelijk te herkennen. Het belangrijkste is dat het gewenste ondernemerschap letterlijk zichtbaar, voelbaar en tastbaar wordt in de organisatie. Ondernemen is een kwestie van doen, niet van beschrijven.

*Uitdragen ondernemerschap*

Een goede ondernemer herken je direct. In veel gevallen zijn het sociale, nieuwsgierige mensen die zelfvertrouwen en onafhankelijkheid uitstralen. Daarbij zijn zij sterk gericht op het ontdekken en benutten van commerciële kansen. Dit weten zij doorgaans effectief te communiceren naar anderen. Goede ondernemers zijn gericht op het scheppen van oplossingen, verbeteringen en meerwaarde voor de potentiële klant.

Dat is uiteraard niet exclusief voorbehouden aan ondernemers; alle professionals worden geacht klantgericht te denken en te werken. Maar los van het feit dat dit in veel gevallen onvoldoende aanwezig is, is de combinatie met het actief en proactief ontdekken en benutten van commerciële kansen cruciaal om van ondernemerschap te kunnen spreken. Dit vereist een zekere alertheid en handelingsgerichtheid die ondernemers onderscheiden van anderen.

Ondernemerschap toont zich het beste – zoals bijna alle competenties en waarden – in de dagelijkse praktijk. Ondernemen is de beste training om ondernemerschap te bevorderen.

### *Delegeren van verantwoordelijkheden*

Een manier die relatief snel tot ondernemerschap leidt is het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit biedt meer ruimte aan medewerkers en aan leidinggevendenden om zich verder te ontwikkelen en zaken sneller af te handelen. Medewerkers ontwikkelen hiermee meer hun eigen winkel. Leidinggevendenden bieden zich op deze wijze de ruimte om zich verder te ontwikkelen naar strategischer niveau en naar het actiever invullen van klant- en marktgericht denken en werken en van ondernemerschap

### *Kostenbewustzijn*

Een verhoogd kostenbewustzijn, vaak gerealiseerd door taakstellender opdrachten, stimuleert het denken in termen van kosten, opbrengsten, winst, toegevoegde waarde. Het financiële verantwoordelijkheidsgevoel en het ondernemerschap worden hierdoor positief beïnvloed.

### *Actief feedback geven en ontvangen*

Ondernemerschap impliceert het continue afstemmen, zowel intern als met klanten en markten, om te zorgen dat activiteiten en werkprocessen naar klanten, markten, kansen en collega's naar wens blijven verlopen. Deze afstemming is van levensbelang om te waarborgen dat de kwaliteit van de diensten en producten en daarmee de klanttevredenheid op peil blijft. Het geven en ontvangen van feedback is hiervoor een noodzakelijke kwaliteit. Duidelijkheid op de inhoud, assertiviteit in het proces, respect voor de gesprekspartner en daadkracht in het vervolg vormen hierbij centrale uitgangspunten voor ondernemerschap.

### *Tot slot*

Het model van Fazili Consulting stelt dat effectieve organisatieontwikkeling naar ondernemerschap wordt gestimuleerd als de vier elementen - visie, sturing, middelen en cultuur - effectief op elkaar aansluiten en elkaar versterken. Aangezien modellen ideaaltypen zijn en de wereld continu aan verandering onderhevig is, is ondernemerschap eerder een permanente ontwikkeling van mensen en organisaties dan het bereiken van een bepaalde status quo.

Daarbij komt dat de drie onderdelen visie, sturing en middelen zich wat gemakkelijker laten sturen en ontwikkelen dan de cultuur van de organisatie. Dat blijkt deels stuurbaar, maar ook deels resultante te zijn van de optelsom van geschiedenis, waarden, gebruiken en functionaliteiten. Daadwerkelijke cultuurverandering vergt een langere en diepere adem; tegelijkertijd vormt het de krachtigste *driver* naar meer organisatie-effectiviteit. Dat maakt het structurele streven naar verdere ontwikkeling en ondernemerschap des te waardevoller.

## Deel II – Visionairs, ondernemers en veranderaars

Ondernemen, visie en verandering is sterk gekoppeld aan de ondernemers, visionairs en veranderaars. De persoonlijke inzet en waarden spelen een minstens zo belangrijke rol als de rationeel-inhoudelijke uitwerking van zaken. Deze rol wordt in de meeste managementliteratuur sterk onderschat en komt in de dagelijkse praktijk juist sterk naar voren.

Juist om deze persoonlijke inzet en waarden uit de dagelijkse praktijk zichtbaar te maken, heeft Fazili Consulting vijf succesvolle en boeiende ondernemers, visionairs en veranderaars gesproken. Deze personen delen allemaal hetzelfde: een sterke drive om hun ambities te verwezenlijken, een grote maatschappelijke betrokkenheid en een hoog verantwoordelijkheidsgevoel om hun bijdrage te leveren aan hun mensen, organisatie en omgeving. Dit biedt een rijk pallet aan achtergronden, persoonlijke overtuigingen en organisaties. U treft de volgende geïnterviewden aan.

1. Gerrit Kleijheeg, wethouder gemeente Hillegom
2. Lianne Dekker, bestuurder/directeur Stichting NOB
3. Robert Dijkmeester, adjunct-directeur Zuidas Amsterdam
4. Wilbert Louwers, partner Kooijman Lambert Notarissen
5. Jeroen Torenbeek, directeur Utrecht Summer School en James Boswell Instituut

Wij zijn deze relaties zeer dankbaar voor hun waardevolle bijdragen en wensen hen een evenzo succesvol vervolg van hun reeds succesvolle carrière toe.

Gerrit Kleijheeg – wethouder van de gemeente Hillegom

## ‘Met elkaar praten is elkaar beïnvloeden’

*Gerrit Kleijheeg is sinds 2005 wethouder van de gemeente Hillegom. Zijn huidige portefeuille bestaat uit de onderdelen Welzijn, Onderwijs en Volksgezondheid. Daarnaast is hij projectwethouder van de bouw van een VMBO-plus school, projectwethouder Transitie Wwnv, AWBZ en Jeugdzorg en projectwethouder van de herinrichting van een sportpark.*

“Ik sta voor integraliteit, voor het verbinden van welzijn met onderwijs en volksgezondheid. Dit zijn geen gescheiden werelden maar hebben nadrukkelijk met elkaar te maken. Zo is sport niet alleen maar sport, maar je leert ook winnen en verliezen en samen spelen met anderen. Het belangrijkste thema is hier dat je niet ondergeschikt bent aan de ander. Deze verbindingen leg ik continu tussen de verschillende onderwerpen”.

“Het klopt dat je hier mijn eerdere achtergrond als docent in herkent. Ik ben ooit eens docent op een MBO-school (2e kans onderwijs) en maatschappelijk werker geweest. Daar heb ik al het belang van een integrale benadering gezien. De structuren en schotten die toen duidelijk aanwezig waren vormden toen, en nu nog steeds, een beletsel in plaats van dat ze je helpen. Het is juist belangrijk om mensen veel breder te laten kijken, vanuit bredere invalshoek te benaderen en zich verder te laten ontwikkelen. Enerzijds hebben jong en oud verschillende levensfasen met hun eigen thema's. Zo zijn jongeren meer gericht op eigenheid om zo hun eigen ideeën te kunnen toetsen. Ouderen kunnen daar weer van leren om moed en durf te ontwikkelen om “over de sloot te springen”. En ouderen nemen hun ervaring en levenswijsheid weer mee naar jongeren waar zij hun voordeel mee kunnen doen. Wij zijn immers niet op de aardbol gezet om apart van elkaar te leven. Je bent een mens in zijn totaalheid en kunt pas groeien in gezamenlijkheid. Als je dat gaat scheiden treedt er vervreemding op. Het is voor mij een wetmatigheid dat je pas individueel kunt groeien in gezamenlijkheid. Voor mij is dat heel erg aan elkaar verbonden. Wederzijdse afhankelijkheid is vaak de drive om met elkaar om te gaan, in

gezamenlijkheid doelen te bereiken. Ik bedoel hiermee geen afhankelijkheid in de zin dat er geen sprake is van eigen groei, dat is negatief. En ook geen afhankelijkheid zoals die er is tussen werkgever en werknemer; dat is meer een machtsverhouding. Maar mensen zijn bijvoorbeeld in liefde en emotie afhankelijk van elkaar. Dat vormt dus in de afgeleide zin het cement van de samenleving”.

“Vanuit deze overtuiging heb ik er een beetje “last” van dat mijn portefeuille niet breder is. Zo zit Sociale Zaken niet in mijn portefeuille. Dit beleidsonderdeel is meer en meer een logisch onderdeel van de portefeuille Welzijn, Onderwijs en Volksgezondheid. Zeker met de komende transitie van de “Wet werken naar vermogen”, de “AWBZ” en de “Jeugdzorg”. Maar goed, dat is de uitkomst van politieke onderhandelingen na verkiezingen. En met mijn collega heb ik goeie afspraken gemaakt om de verbinding tussen deze beleidsonderdelen te waarborgen. Daarnaast maken we gebruik van elkaars deskundigheid.

In 2005 ben ik begonnen als wethouder met de portefeuille Ruimtelijke Ordening, Milieu en Stads- en Dorpsvernieuwing, vanuit mijn sociaal-agogische invalshoek. Wat ik heel verfrissend vind is om niet alleen te kijken naar de ruimte en plaats van gebouwen en bestemmingsplannen, maar met name wat dat betekent voor de mensen die er gaan wonen en werken. Zo zag je in de jaren '70 en '80 heel veel de ontwikkeling van woonerven die allemaal met de rug naar de straatkant gekeerd waren. Die ruimtelijke invulling maakt dat de mensen naar binnen gericht zijn. Dat is niet goed voor de onderlinge samenhang en integratie; de huizen staan letterlijk met de rug naar de straat gekeerd. Verantwoordelijkheid nemen voor wat er buiten gebeurt in positieve en negatieve zin is dan minder aan de orde”.

“Je kunt vanuit twee invalshoeken naar de huidige maatschappij kijken. Als je pessimistisch bent zul je denken dat je teveel individualisering ziet. Ik ben zelf optimistischer ingesteld en denk dat “teveel” individualisering uiteindelijk leidt tot weer meer gemeenschapszin. Fatalisme vind ik de dood in de pot, ik vind het juist belangrijk om de aandacht voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid die mensen hebben te vergroten.

Handelend vanuit mijn mensbeeld gaat het om het verbinden van mensen en ideeën en om eerlijkheid naar jezelf en de ander. Ieder mens heeft vooroordelen; het is positief als je daar van bewust bent als je met andere groepen in aanraking komt. Niemand is onbevooroordeeld; niemand komt van Mars zomaar op aarde zonder enig vooroordeel – zo werkt dat niet. En dan heb ik het nog niet eens over wat genetisch bepaald is in relatie tot toekomst en mogelijkheden van mensen. Als kind groei je op en toets je je hele verdere leven je eigen gevoel en ideeën aan die van anderen. Dat is belangrijk om jezelf te ontwikkelen en te groeien. In het gesprek met die ander moet je niet alleen zeggen: ‘dat is raar, dat kan toch niet’. Het gaat er juist om met die ander in contact te blijven, vragen te stellen en met elkaar te communiceren. Het leven is zoveel interessanter juist door die verschillen. Op deze wijze leer je elkaars standpunten en overtuigingen beter kennen en kun je je eigen gedachten aanscherpen. Met elkaar praten is elkaar beïnvloeden. Wees ook eerlijk in je kennelijk negatieve gedachtegang. Mensen voelen vaak wel wanneer ze de bocht uitvliegen; dat zijn bijna fysieke gevoelens. Je mag mensen wel aanspreken maar niet veroordelen. Eerlijkheid naar jezelf en de ander is hierbij van belang. Als je eerlijk bent hoef je ook niets te onthouden maar kun je gewoon vanuit jezelf en je eigen gevoel praten. Wees authentiek!”

“Deze verbindende gesprekken voer ik vaak in mijn functie van wethouder. Een mooi voorbeeld is een speelterreintje bij een nieuwbouwcomplex dat moest worden ingericht. De ontwikkeling bleef achter, de bewoners zaten niet op dezelfde lijn, er gebeurde niets en ik werd daar als wethouder op aangesproken. Ik heb de bewoners uitgenodigd, de financiën waren geregeld, net zoals de plek. Ik heb de bewoners ook aangegeven dat zij verantwoordelijk waren om er met elkaar uit te komen. Dit morele appèl, samen met het faciliteren van het proces door een deskundige, heeft tot positief resultaat geleid”.

“Soms loopt het ook anders. Een tijdje terug hebben we voor de inrichting van een speelveldje hetzelfde model gehanteerd en nu ook kinderen uitgenodigd om hun inbreng te leveren. Weer waren er verschillen tussen de bewoners die met name lagen tussen de gebruikers van het speelveldje

aan de ene kant en de bevreemde overlast aan de andere kant. Ook in deze situatie heb ik de bewoners aangegeven dat zij verantwoordelijk zijn om er onderling uit te komen, weer met een deskundige erbij, maar deze keer lukte dat niet. Toen heb ik gezegd: ‘Hier stop ik het proces en besluit via het burgerpanel, wat we in Hillegom hebben, een vraag te stellen hoe een dergelijk vraagstuk zou kunnen worden opgelost. Ideeën genereren dus. Het burgerpanel is een groep van 400 tot 600 inwoners van Hillegom die wij via de computer kunnen bevragen. Met die input kunnen we weer in overleg met de betrokkenen om eruit te kunnen komen. Het heeft geen zin om eigenwijs door te drukken, het gaat ook niet om de methodiek op zich, maar om het steeds open houden van de lijn en om de duidelijke communicatie daarin. Zo dus!’

“Op de schaal van de wereldproblematiek zijn dit kleine dingen, maar ook weer niet: het veiligheidsgevoel van mensen, het plezier van waar mensen wonen, samen leven en er samen uit komen is juist heel erg belangrijk. Mensen zijn daar zelf ook verantwoordelijk voor en moeten zich ook verantwoordelijk voelen. In die zin kan een multiculturele samenleving zoals wij hem kennen ook niet mislukken. Die multiculturaliteit is gewoon een feit. Ook al zit je in een slechte situatie: geen mens hoeft het alleen te doen. Alle hulp en steun geven we graag; wel kijken we over een half jaar dan of je zelf twee onsjes meer kan doen. Zo nemen mensen hun eigen verantwoordelijkheid meer en raken we af van het gevoel van claimrecht”.

“Op deze wijze gaan wij niet alleen met onze burgers en medemensen om maar ook met onze medewerkers. Ook daar spelen natuurlijk verschillende achtergronden, waarden en overtuigingen en ook met hen ga ik het gesprek aan. Dat gaat niet zozeer over hun deskundigheid en specialismen, maar om de beelden over doelgroepen, over het belang om niet alleen naar procedures te kijken maar juist naar de effecten van beleid en om elkaar te spiegelen. Dat is een essentieel onderdeel van het vak. Ik merk dat ze dat plezierig vinden. Dat vond ik al hartstikke leuk toen ik nog een gemeentesecretaris elders in de regio was en dat vind ik nog steeds heel leuk in mijn huidige rol als wethouder. In beide rollen moet je je bewust zijn van je bijzondere en dienstbare rol naar de samenleving.

Je hebt een publieke functie want je bent in dienst van de samenleving. Daar moet je verantwoordelijk mee omgaan en tegelijkertijd trots op zijn. De samenleving verandert voortdurend; met de hang naar behoud en als een Don Quichot er tegen strijden heb ik niets. Juist met het meenemen van de mensen in deze veranderingen bouw je samen aan de nieuwe maatschappij”.

Lianne Dekker – bestuurder/directeur van de Stichting NOB

## ‘Ondernemerschap en VOC-mentaliteit begint bij het onderwijs aan kinderen’

*Lianne Dekker is bestuurder/directeur van de stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland te Voorburg. Zij werkt sinds 2001 bij stichting NOB, eerst als directeur en sinds 2008, toen de Raad van Toezicht werd opgericht, als directeur/bestuurder. Lianne Dekker heeft bestuurskunde en criminologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Voordat ze directeur werd bij NOB, heeft Lianne onder andere gewerkt als onderzoeker en docent aan de Erasmus Universiteit. Bij het ROI heeft Lianne de adviestak mede opgezet. Zij heeft enige tijd in het buitenland (Londen) gestudeerd.*

“Stichting NOB zorgt dat kinderen en jongeren in het buitenland goed Nederlands onderwijs kunnen volgen. Wij doen dat als zelfstandige organisatie in opdracht van het ministerie van OCW. Er zijn 230 Nederlandse scholen in het buitenland die wij ondersteunen op onderwijskundig en bestuurlijk gebied. En voor de Europese scholen is de NOB werkgever van de Nederlandse leerkrachten en directeuren. Ook vertegenwoordigen we Nederland in het bestuur van de Europese scholen. Dat doen we met 40 medewerkers vanuit ons kantoor in Voorburg”.

“Ik ben nu tien jaar werkzaam bij stichting NOB als directeur. Interessant zijn de bestuurlijke en strategische aspecten in mijn functie. Wat zijn de ontwikkelingen in de onderwijs wereld en hoe kunnen wij een stukje toegevoegde waarde voor de scholen in het buitenland realiseren? Door het internationale karakter van de organisatie en van de functie ontwikkel je een brede en internationale blik. Om met collega’s de doelstellingen van de organisatie te realiseren geeft energie. De collega’s zijn zeer betrokken en werken graag doelgericht. Het is niet zozeer een uitdaging om ze gemotiveerd te houden maar veel meer om ze niet door te laten schieten in hulpvaardigheid aan de scholen. Persoonlijk geniet ik ervan om te zien hoe medewerkers zich ontwikkelen en groeien. Dat geeft me een ontzettend vrolijk gevoel.

“Kinderen en jongeren die een deel van hun leven in het buitenland hebben gewoond zijn vaak twee- of meertalig. Maar daarnaast zijn zij veel bewuster van hun eigen identiteit, juist omdat zij met een andere cultuur in aanraking zijn gekomen. Zij ontwikkelen daardoor een veel bredere blik en kunnen zich makkelijker in verschillende culturen bewegen. Expats die via Singapore, Moskou en Tokio weer naar Nederland komen nemen de eigenheid van Nederland mee naar het buitenland maar komen met de rijkdom van verschillende culturen weer terug. Globalisering speelt dus een belangrijke rol in ons werk. Globalisering is geen mythe meer maar dankzij zaken als de Mexicaanse griep of de financiële crisis nu zichtbaar en voelbaar. Dat internationale vind ik erg belangrijk en wordt binnen de NOB ook erg normaal gevonden. Die houding vind ik in Nederland zelf niet altijd terug, hier wordt het buitenland eerder lastig dan verrijkend gevonden. Dat is de reden dat ik zo blij ben met het IPC, het International Primary Curriculum . Het IPC is een van de snelst groeiende curricula ter wereld. Een van de redenen waarom IPC zo goed wordt ontvangen, is dat het vanaf het allereerste begin ontwikkeld is om leerlingen zaakvakken en creatieve vakken te kunnen aanbieden op een manier die thuishoort in de 21e eeuw. *Het is van groot belang dat onderwijs aansluit bij de belevingswereld van kinderen, waar zij zich ook ter wereld bevinden.* Het IPC maakt leren voor kinderen leuk in plaats van lastig en klassikaal en sluit veel meer aan bij de belevingswereld van kinderen. Het doet meer een beroep op het kunnen benoemen van wat ze leren door de kinderen. Naast meervoudige intelligentie, project gericht en de focus op leren heeft het ook een duidelijke internationale oriëntatie. Ook worden ouders meer betrokken doordat kinderen bijvoorbeeld ook opdrachten en presentaties aan hun ouders geven. Niet alleen scholen in het buitenland maar ook scholen in Nederland gebruiken het IPC. Inmiddels zijn dit er ruim 60 die het IPC in de Nederlandse taal gebruiken. Zo is er een school uit Rotterdam die IPC gebruikt en daar erg enthousiast over is. Ook de Nederlandse onderwijsinspectie heeft het curriculum positief beoordeeld. Kinderen beseffen beter hoe waardevol het is om te leren over wonen, geschiedenis, water etcetera. Ze leren verbanden leggen, worden nieuwsgieriger en zijn veel meer betrokken bij de lessen. Uit onderzoek blijkt ook dat de scores op de Cito-toets hoger zijn dan van kinderen die het reguliere programma

doorlopen. Ik vind het belangrijk dat kinderen op deze wijze voorbereid worden op een multiculturele samenleving en toekomst”.

“Als wij willen dat Nederland mee kan blijven doen en voorop kan blijven lopen in de internationale ontwikkelingen, begint het bij die kinderen. Als we die VOC-mentaliteit en het ondernemende willen, als we daar mee voorop willen lopen dan moeten we met de kinderen beginnen. Dat betekent twee dingen. Allereerst moeten we het wereldburgerschap, de *international mindedness* ontwikkelen. En ten tweede moeten we de meer-taligheid bevorderen. Dat is niet elitair maar geldt voor iedereen, of je nu timmerman of directeur bent. Nu lopen we nog veel te veel achter in Nederland; daar moeten we wat mee doen. Je ziet dat onder andere aan het aantal expats dat terugloopt. Veel grote bedrijven als Shell, Philips, DSM, Heineken of meer van deze grote jongens kiezen steeds meer om met de lokale bevolking samen te werken in plaats van mensen uit o.a. Nederland. De wereldeconomie werkt in deze periode ook niet mee. En veel vrouwen kiezen voor hun eigen carrière in plaats van automatisch met hun partner mee te gaan. Het is in het buitenland als vrouw vaak lastiger om aan werk te komen, zeker in landen als bijvoorbeeld Saoedi-Arabië. Daarnaast – maar dat is meer een gevoel dan dat ik dat hard kan maken – denk ik wel eens dat wij in Nederland te weinig eager zijn, te weinig die VOC-mentaliteit meer hebben. Veel ouders vragen aan hun kinderen of ze het leuk hebben gehad op school. Dat is belangrijk, maar het is ook belangrijk om te vragen wat ze geleerd hebben”.

“Binnen de NOB is het relatief makkelijk om dit ondernemerschap over te brengen. Bij ons werken veel hoog opgeleide mensen waaronder relatief veel dertigers en veertigers. Dat zijn enorm bevlogen mensen die de scholen in het buitenland graag helpen, ook en juist NTC-scholen – scholen in het buitenland die ook onderwijs in de Nederlandse taal en cultuur geven. Die geven vaak onderwijs voor gezinnen met gemengde huwelijken, of Nederlanders die zich in het buitenland vestigen. Met bescheiden middelen wordt dan vaak een school gerund. De bevlogenheid van onze medewerkers is dan ongekend om dat soort onderwijs te ondersteunen. Ook in landen waar het politiek instabiel is, zoals Iran of Libië, en vaak

minder middelen en mindere werkomstandigheden zijn, zijn onze mensen heel gemotiveerd om te helpen. Ik hoef mijn medewerkers dan ook niet te motiveren, maar eerder soms wat afremmen. Onze professionals moeten soms zorgen dat ze juist niet teveel helpen en de lokale scholen zelf voldoende ruimte geven en hun eigen beleid en activiteiten beleid in te vullen. Juist door hun grote expertise en hulpvaardigheid zijn zij soms geneigd de scholen teveel uit handen te willen nemen en teveel zaken uit te willen pluizen. Soms moet je ze dan een halt toeroepen. Maar dat is eigenlijk een beetje luxeprobleem; ik merk dat zij enorm behulpzaam zijn en niet echt gemotiveerd hoeven te worden naar meer ondernemerschap. Mijn taak als directeur is om mijn medewerkers voldoende te prikkelen en voldoende ruimte te geven. Het werken met professionals en echte specialisten ervaar ik zelf als heel prettig”.

“Ik ben erg tevreden over de manier waarop de organisatie nu staat. Dat was een zoektocht naar de juiste inrichting van de organisatie waar we de laatste jaren met zijn allen veel energie in hebben gestoken. Dat staat nu goed en daar ben ik erg tevreden over. De komende jaren kan de NOB zich nog verder verankeren en positioneren in het maatschappelijk middenveld. De naamsbekendheid van stichting NOB is nu op zich hoog maar moet dan verder verhoogd worden. Datzelfde geldt voor de marketing. Daarnaast zou ik graag de BES-eilanden Bonaire, Sint Eustatius en Saba erbij willen hebben als klanten. Deze worden nu door het ministerie bediend maar dat zouden wij als NOB, vanuit de één-loket gedachte, ook kunnen doen. Dat versterkt onze duiding en positie binnen het ministerie van OCW, zonder onderdeel van het ministerie of ZBO te worden”.

“Vroeger, als klein meisje, wilde ik graag burgemeester worden. Nu kijk ik daar wat anders tegenaan. Alhoewel de bestuurlijke aspecten mij in mijn huidige functie heel erg aanspreken wil ik niet verder af komen te staan van de medewerkers en de organisatie. Ik vind het namelijk erg belangrijk en ook leuk om het directe contact met mijn medewerkers te blijven houden. Daarnaast spreekt de inhoud van de activiteiten mij heel erg aan. Als bestuurder loop je toch het risico wat verder af te raken van de inhoud van zaken en van de mensen. In mijn huidige functie als bestuurder/directeur

ben ik nauw betrokken bij de organisatie en dat voelt erg prettig. Tegelijkertijd moet je scherp blijven kijken naar de strategische aspecten die de functie en de vele ontwikkelingen met zich meebrengen. Het belangrijkste is dat het werk en de organisatie hun maatschappelijke waarde leveren. Het moet er immers toe doen”.

Robert Dijkmeester – adjunct-directeur Zuidas Amsterdam

## Van planoloog tot stadsontwikkelaar van Zuidas Amsterdam

Het had weinig gescheeld of hij was voor de Verenigde Naties ontwikkelingswerk in Bangladesh gaan doen. Maar de liefde bepaalde dat hij in Amsterdam bij het Grondbedrijf van de Gemeente terecht kwam en daar de tijd van zijn leven kreeg. Nu, dertig jaar later, is hij adjunct-directeur van de Zuidas. Zijn doel? Zorgen dat de Zuidas een internationale toplocatie is die verder kan doorgroeien en waar werken en wonen gecombineerd worden.

“Het is goed dat het druk is, er moeten zoveel mogelijk mensen zijn”. Robert Dijkmeester ziet het graag, de drukte in en rond het World Trade Center in Amsterdam, waar de dienst Zuidas gevestigd is. Dit moet immers dé locatie worden waar gewerkt, gewoond en geleefd wordt. Als enige van het huidige team is Dijkmeester vanaf het allereerste begin bij de Zuidas betrokken. Zestien jaar geleden startte dat vanuit de directie van het Grondbedrijf met portefeuille Zuidas, later werd hij er commercieel directeur. De Dienst Zuidas telt officieel drie medewerkers, namelijk de drie directieleden. De rest van het team werkt op tijdelijke basis vanuit de Gemeente Amsterdam of extern.

### **Wat is je achtergrond?**

“Ik heb mijn kandidaats sociale geografie gehaald in Utrecht. Ik ben afgestudeerd als planoloog in Nijmegen en het waren de jaren '70, dus je kunt je wel een beetje voorstellen hoe dat geweest is. De studenten hadden het voor het zeggen! We namen zelf de professoren aan en bepaalden de literatuurlijst. Toen ik afgestudeerd was, wist ik eigenlijk niets. Ik had geen vak geleerd, dus wat moest ik doen? Tijdens mijn studie had ik stage gelopen bij een stedenbouwkundig bureau in Amersfoort, beter gezegd: bij het leukste stedenbouwkundig bureau dat er toen in Nederland was. Na mijn studie kreeg ik daar een baan aangeboden. Het was een erg progressief en democratisch bureau, er waren zelfs filosofen in dienst! Aan dit bureau

hebben we het woonerf in Nederland te danken. Elke klus die op ons pad kwam, werd gewoon aangepakt en uitgevoerd, of we er nu ervaring mee hadden of niet. Ik herinner me nog goed mijn eerste opdracht, dat was een bestemmingsplan voor de gemeente Langbroek. Ik had nog nooit een bestemmingsplan gemaakt, maar ging gewoon aan de slag. Die mentaliteit van aanpakken, opdrachten binnenhalen, commercieel handig zijn en effectief werken heeft mij ontzettend veel gebracht. Ik heb daar vier jaar gewerkt en die ervaring heeft mij gevormd; mijn tijd daar was absoluut belangrijker dan de hele studie. Alle medewerkers waren mede-eigenaar, waardoor de curieuze situatie ontstond dat de oprichter op zeker moment door zijn eigen personeel werd ontslagen. Hij was de eeuwige pionier, de gepassioneerde leider met lef en onafhankelijkheid. Maar zoals elk bedrijf kwam ook dit bureau op zeker moment in de fase dat er geconsolideerd moest worden, en daar paste de oprichter niet bij. Voor mij was hij echter een groot voorbeeld, ik bewonderde zijn passie en lef, en nog steeds wil ik graag dat soort mensen dienen”.

**Als je zo’n mooie eerste werkervaring hebt, kan een volgende baan daar nauwelijks aan tippen, lijkt me. Wat ben je daarna gaan doen?**

“Ja, zoals ik al zei, was de ervaring die ik daar heb opgedaan, onbetaalbaar. Ik ontdekte er bijvoorbeeld ook de wereld van de ontwerpers. Dat zijn kwetsbare mensen, voor wie het niet makkelijk is met specialisten van een andere discipline samen te werken. En daar bleek ik juist heel goed in te zijn: ik vervulde een brugfunctie tussen de verschillende specialisten, in dit geval tussen ontwerpers en de verkeerskundigen. En nog steeds fungeer ik als brug tussen specialisten, ook in mijn huidige werk. Bij dat eerste bureau werkten bevlogen mensen die zich verantwoordelijk voelden voor de wereld; het was geen geld gedreven organisatie. Eigen verantwoordelijkheid was een belangrijke waarde: als je ‘ja’ zegt, regel je het ook maar. Tot mijn taken behoorde het maken van bevolkingsprognoses. Een bevriend bureau had iemand nodig die naar Bangladesh kon worden gestuurd om daar een prognose te maken. De keus viel op mij en ik ging. Ik vond het geweldig daar en wilde na die klus blijven. Ik kreeg een baan aangeboden door de Verenigde Naties. Maar voordat ik naar Bangladesh was afgereisd, was ik in Nederland verliefd geworden op de vrouw met wie

ik nog steeds mijn leven deel. Onze plannen liepen niet parallel: zij wilde een winkel openen in Amsterdam, en ik wilde in Bangladesh blijven. We besloten kop of munt te gooien en zij won. Ik heb toen ontslag genomen en ben naar Amsterdam verhuisd. Ik moest natuurlijk aan het werk en heb toen gesolliciteerd bij het Grondbedrijf van de Gemeente Amsterdam, niet een echt voor de hand liggende keuze omdat dat soort types eigenlijk mijn grootste vijanden waren. Toch kreeg ik de baan”.

**Wat ging je daar doen en hoe zou je de organisatie en je tijd daar omschrijven?**

“Politiek was het een heftige periode, het was de tijd van de stadsvernieuwing – wat een gigantische operatie was - en de grote krakersrellen. Het Grondbedrijf was een chaotische, bureaucratische organisatie, waar 300 mensen werken en die zich kenmerkte door vastgelopen veranderingen. De stadsvernieuwing was volledig vastgelopen en daardoor ontstond er een groot probleem; er moest een nieuwe cultuur ontstaan. Van die 300 hielden zo’n tien mensen zich met stadsvernieuwing bezig. Daar gebeurde echt iets! Die mensen werkten met passie en bevoegenheid, terwijl ze in een omgeving van armoede en drugs hun werk moesten doen. De eerste vier jaar werkte ik als projectleider Stadsvernieuwing in de Kinkerbuurt; ik deed alles met vastgoed en dat was een fantastische periode. Ik ben daarna altijd in het Grondbedrijf gebleven en na vier jaar kwam ik in leidinggevende functies terecht. Mijn eerste leidinggevende baan was Hoofd Toetsing, ik gaf toen leiding aan welgeteld één persoon”.

**Een nieuwe cultuur: hoe ontstaat die volgens jou?**

“Cultuur heeft te maken met hoe je samenwerkt, hoe je aanstuurt. Een nieuwe cultuur ontstaat volgens mij doordat de top van de organisatie een wil ontwikkelt en deze uitdraagt. Wij moesten voor de stadsvernieuwing soms mensen uitzetten. Die mensen moesten “voor de goede zaak” uitgezet worden, omdat dit uiteindelijk een betere stad zou opleveren, zo was de gedachte. En je zag dit gaandeweg in fysieke zin ook gebeuren. Wij waren een zeer succesvolle groep omdat we een duidelijk beleid hadden dat van bovenaf werd uitgedragen en door iedereen uitgevoerd. En we dienden allemaal hetzelfde doel: een betere stad. Na 1990 maakte ik deel

uit van het management van het Grondbedrijf en was mijn primaire taak reorganisatie: alles moest op de schop. Dat heeft goede resultaten opgeleverd, zoals eindelijk – voor het eerst in jaren – een goedkeurende accountantsverklaring. In een bureaucratische organisatie zoals overheidsinstellingen meestal zijn, houdt 90% zich bezig met toetsing, en 10% doet en wil wat. De projectgroepen stadsvernieuwing waren verzamelingen van doeners. Ook de mensen die bij de Zuidas werken, komen uit die 10%”.

**Op welke taken concentreer je je als adjunct-directeur van de Zuidas?**

“Er moet hier een nieuw stuk stad ontwikkeld worden: een gigantisch en langdurig project. Dat betekent dat de aandacht van de directie in het bijzonder uitgaat naar de strategische kant ervan: de conceptontwikkeling en het vinden van draagvlak bij bestuurders en bevolking. Binnen het team ben ik vooral gericht op de commerciële kant: het in erfpacht uitgeven van grond voor nieuwe gebouwen. Dat is dus zeer commercieel werk in een bureaucratische omgeving. Omgaan met de bureaucratie is een belangrijk onderdeel van ons werk, dat geldt voor mij en ook voor de medewerkers. Wij voeren veel overleg met toetsers in de Gemeente Amsterdam. 50% van ons werk is procesmatig van aard: we moeten zorgen dat zaken in het bestuur komen en besloten worden. Het pakket houdt ook in het uitvoeren van de besluiten van de gemeenteraad, het onderhouden van relaties – het afstemmen van vraag en aanbod en het verbinden van mensen –, het uitzetten van de strategie en het aansturen van de organisatie”.

**Je werkt nu zo’n zestien jaar bij de Zuidas. Welke veranderingen – if any – heeft de organisatie in deze jaren doorgemaakt?**

“In de beginperiode ging het vooral om visie bepalen en uitdragen. In de fase daarna probeerden we met name investeerders aan te trekken. En nu: nu staat de Zuidas en moet hij verder gaan groeien en leven. We moeten aansluiting vinden op Amsterdam. De Amsterdammers vinden dat de Zuidas er niet bij hoort, ze ervaren het niet als onderdeel van de stad. Onze belangrijkste doelgroep is de top van het internationale bedrijfsleven. We beogen een gemengd gebied voor wonen en werken te worden. Dan is de vraag: wie wil hier wonen en waarom? Wat kunnen we hun bieden? Denk dan bijvoorbeeld aan woningen op hoogte met een fantastisch

uitzicht, vergelijkbaar met de Kop van Zuid in Rotterdam. Alleen hebben wij helaas geen water, en dat moeten we compenseren door allerlei andere faciliteiten te bieden. Het grote risico is natuurlijk dat je iets creëert waar geen behoefte aan is, zoals met de Bijlmer is gebeurd. Dit voorkomen wij door heel flexibel te blijven, doordat we onze plannen en ontwerpen tussentijds voortdurend aanpassen als dat nodig is. Bij de Bijlmer is één ontwerp tot het einde toe uitgevoerd, zonder wijzigingen”.

**Je zou kunnen zeggen dat je meer vastgoedondernemer dan ambtenaar bent. Waarin onderscheid je je van collega-vastgoedondernemers?**

“Ik ben dienaar van de publieke zaak en word aangesproken op het ontstaan van een betere wereld. De bestuurders willen met de Zuidas een maatschappelijk betere wereld creëren: groen, met een goede balans tussen werk en wonen, meer banen, enz. Ik werk aan die doelen en word daarop aangesproken. Mijn collega-vastgoedondernemers worden in de eerste plaats aangesproken op bedrijfsresultaten”.

**Welk stempel wil je op je organisatie drukken?**

“Mijn devies is: hou het klein. Maak een kleine organisatie, huur mensen in en maak veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Zorg voor een goede sfeer, voor humor en voor ruimte voor debat. Het is een zoekproces: de leiding geeft enerzijds richting, en stelt anderzijds vragen. Eens genomen besluiten kunnen worden teruggedraaid: voor de medewerkers is dat lastig, maar dat kunnen ze wel hebben. Ik geloof in teams waar Yin en Yang is geborgd, waar kwaliteiten elkaar aanvullen, precies zoals in de muziekband waarin ik speel. Dat is bij het Zuidas-team ook het geval. Hoe diverser het team, hoe beter het is. In de oprichtingsfase heb je pioniers, dominees en mensenbinders nodig. In de huidige fase zijn we meer aan het beheren en organiseren. Daarvoor zijn deels andere mensen nodig; degenen die zich dan niet meer thuis voelen, zoeken weer wat anders”.

**Hoe zie je jezelf als je terugkijkt en wat wil je de komende jaren zijn of doen?**

“Na de woeste begintijd bij de Zuidas ontstaat er nu meer behoefte aan rust, richting en leiding. Dat vergt van mij een andere rol: het gaat niet

alleen om het inzetten van creativiteit , ik moet een iets andere houding aannemen en medeverantwoordelijkheid nemen. Dus als de baas iets heeft besloten, niet meer alleen het besluit mededelen en zeggen: ‘ik vind het zelf ook niks’, maar er verantwoordelijkheid voor dragen. De organisatie als een te beheren instrument is belangrijker geworden. Nieuwe impulsen moeten blijven komen, het debat, de creativiteit en de vragen moeten blijven, maar de kaders moeten iets strakker worden”.

“Mijn eerste werkgever bewonderde ik om zijn bevlogenheid en passie. Nu, 35 jaar later, ben ik zelf de persoon geworden die ik toen zo bewonderde: ik ben bevlogen, betrokken, gepassioneerd, en ik ben zichtbaar geworden, ook met mijn afwijkingen, mijn typische kanten. Ik kan bevlogen praten over het project, maar net zo goed over muziek of het Boeddhisme. Ik profileer me weliswaar niet zo, maar mijn medewerkers merken wel dat ik soms een beetje raar ben. Ik heb in het bestuur van een spiritueel centrum gezeten, en ook dat maakt je anders. De baan die ik nu heb, is de baan van mijn leven. Wat een enorme rijkdom, dat ik al deze dingen mag doen!”

“Voor mij geen volgende managementstap. Ik ben nu in de grootvaderleeftijd aanbeland. In plaats van leider wil ik nu liever inspirator zijn, voor mensen persoonlijk en in hun werk”.

*Wilbert Louwers - partner Kooijman Lambert Notarissen te Rotterdam*

## “Ondernemer in de jas van notaris”

Sinds 2005 is Louwers partner bij Kooijman Lambert Notarissen, een van de grotere notariskantoren van Rotterdam. Samen met vier andere partners bestiert hij een kantoororganisatie met zo'n 50 medewerkers. Louwers is sinds 1992 actief als notaris en heeft ook vele jaren notarieel recht aan de Universiteit Utrecht gedoceerd.

Op een van de natste dagen van de toch al natte zomer van 2011 spreken we elkaar. Plaats van handeling is een restaurant aan de Kralingse Plas, waar het bij warm weer buiten op het terras prachtig toeven is, maar waar op deze dag de regen door het kozijn heen naar binnen slaat. Op Louwers lijkt de moessonregen nauwelijks vat te hebben. Hij is een man met een missie en laat zich niet van zijn pad brengen.

### **Wat ben je nu eigenlijk: een notaris of een ondernemer?**

Ik ben een ondernemer in de jas van een notaris. Als notaris moet ik me natuurlijk aan allerlei regels houden; ik ben tenslotte benoemd door de Kroon, wat inhoudt dat ik niet in strijd met de eer en waardigheid van het ambt mag handelen. Ik heb mij te houden aan een zorgplicht en een zorgvuldigheidsplicht. Maar binnen die regels is het speelveld groot en gedraag ik me graag als ondernemer, zoek ik naar kansen en mogelijkheden. Zo treed ik bijvoorbeeld al jarenlang op als notaris voor Chinese ondernemers. In China mag je alleen zaken doen als je een business license hebt die door de overheid wordt afgegeven. Omdat ik als notaris ook door de overheid ben benoemd, krijg ik sneller het vertrouwen van Chinese ondernemers.

### **Dat lijkt me bijzonder lastig, zakendoen met mensen uit zo'n totaal andere cultuur**

Dat is inderdaad niet eenvoudig. Wij hier in het Westen zijn gewend dat als iets op papier staat en er staan handtekeningen onder, dat we dan een contract hebben en dat we ons daaraan te houden hebben. Chinezen zien dat heel anders: een contract staat wel op papier, maar dat kan altijd weer

anders worden. Ik heb veel in China rondgereisd en het land lijkt steeds meer op het Westen te gaan lijken, maar dat is slechts buitenkant. Onder dat vernisje zit nog steeds de Chinese cultuur en die is totaal, maar dan ook totaal anders dan wat wij gewend zijn. Neem bijvoorbeeld betalingen: Chinezen overhandigen gerust twee plastic tassen vol bankbiljetten als ze een groot bedrag moeten betalen. Girale betalingen bestaan nog nauwelijks, behalve tussen overheidsinstellingen.

**Terug naar Nederland. Wat onderscheidt jou nu van andere notarissen in eigen land?**

Mijn kennis en ervaring, het soort kantoor waar ik werk, en het feit dat ik graag grenzen opzoek. Ik heb een bloedhekel aan saaiheid, ik moet er niet aan denken een saai leven te leiden, voor mij moet er wel reuring zijn!

**Dat is een opvallende uitspraak. Eerlijk gezegd heb ik bij het beroep notaris eerder de associatie van degelijkheid, en saaiheid, zo je wilt, dan van dynamisch, eventueel zelfs grensoverschrijdend gedrag**

Ik ben dan ook een atypische notaris. Ik zoek de grenzen van de regels op en neem daarvoor ook de volle verantwoordelijkheid. Wat ik als notaris doe, zou je kunnen omschrijven als het vertalen van emoties in regels. Ik help mensen te bereiken wat zij willen. Met als uitgangspunt de regels geef ik hun de structuur en de zekerheid. Daarbij ben ik recht door zee. Ik heb een groot rechtvaardigheidsgevoel en spreek mensen erop aan als zij anderen beschadigen. Zorgzaamheid en integriteit zijn voor mij leidend in mijn handelen.

**Is dat rechtvaardigheidsgevoel ook de reden geweest om ooit rechten te gaan studeren?**

...Ja, dat denk ik wel. Dat zat er al van jongs af in bij mij, en blijkt, nu ik tegen de 60 loop, een rode draad in mijn leven te zijn. Ik heb mezelf ooit de vraag gesteld: "Ben ik mijn broeders hoeder?" en mijn antwoord daarop is een volmondig JA. Ik streef naar een wereld die werkt voor iedereen. In deze levensfilosofie komen mijn verantwoordelijkheidsgevoel, mijn rechtvaardigheidsgevoel en mijn leefkeuze samen.

**Wat bedoel je met ‘leefkeuze’?**

Jaren geleden zag ik eens een foto van een Indiaas jongetje in een katoenfabriek. Die foto heeft mij wakker geschud en me op het spoor gezet van hoe ik wil leven. Ik streef naar materiële onafhankelijkheid, dat wil zeggen dat ik bijvoorbeeld geen torenhoge hypotheek wil en me op die manier uitlever aan de bank. Ik hou zeker wel van het goede leven: lekker eten en drinken, een sigaartje, goede kleding: daar ben ik niet afkerig van en dat gun ik mezelf ook. Maar ik weiger de strop van de consumptiedrift om mijn eigen nek te leggen. Wat ik zelf niet nodig heb, geef ik weg aan goede doelen. Mede om die reden heb ik een tijd geleden de Stichting 10% opgericht. Met die 10% wordt bedoeld dat mijn vrienden en ik 10% van hun inkomen weggeven aan door ons uitgekozen goede doelen. Onafhankelijkheid is sowieso voor mij een kernwaarde, dat wil zeggen dat ik wel van mensen afhankelijk wil zijn – binnen gezonde grenzen natuurlijk – maar niet van instituties, want die zijn ontmenselijkt.

**Zijn deze persoonlijke waarden leidend geweest in je keuze om bij Kooijman Lambert Notarissen te gaan werken? En kun je ook nu nog zeggen dat dit kantoor past bij jouw waarden?**

Zeker. Ik heb destijds voor dit kantoor gekozen omdat ik vond dat de andere vier partners uit het goede hout zijn gesneden en dezelfde waarden hebben als ik: transparantie, met open vizier zaken doen, authenticiteit. We zijn uiteraard alle vijf verschillend, maar we zijn allemaal mensen met het hart op de goede plaats, en bovenal: we zijn onszelf. Dus ja, ik voel mij zeer thuis in deze organisatie en vind dat onze manier van werken en samenwerken nauw aansluit bij mijn waarden en normen. Ik zou overigens niet willen werken in een organisatie die niet aansluit bij mijn waarden en normen.

**Je noemde daarstraks je kantoor als een van de elementen die jou onderscheiden van andere notarissen. Welke toegevoegde waarde bieden jullie aan jullie klanten?**

Ik zou zeggen dat onze toegevoegde waarde op twee vlakken ligt: op financieel vlak en op emotioneel vlak. Iedereen weet natuurlijk dat de notaristarieven onder druk staan. Wij stunen evenwel niet met tarieven.

Wij vinden dat onze adviezen moeten passen binnen de behoeften en de structuur van onze klanten. We denken niet alleen mee, we denken ook vooruit. Want zelfs binnen de tamelijk strikte fiscaal-juridische wetgeving zijn er genoeg mogelijkheden om creatieve en lucratieve oplossingen voor je klanten te bedenken.

**Welke ingrijpende verandering heeft jullie kantoor de afgelopen jaren doorgemaakt?**

Die ligt vooral op het vlak van de bedrijfscultuur. Onze cultuur laat zich het beste omschrijven als geen excuuscultuur, geen ge-jamaar, geen 'dat wist ik niet'. Ik ben daar zelf een groot voorstander van, en dat past ook heel goed bij mijn opvatting over verantwoordelijkheid. Ik ben zorgzaam voor onze medewerkers, maar kom bij mij niet aan met geklaag over iets dat je niet zint: doe er iets aan! Niet een ander, maar jijzelf bent verantwoordelijk voor je leven.

Toen ik in 2005 toetrad tot de maatschap, was deze cultuur er al wel, maar de organisatie leek naar mijn smaak nog een beetje te veel op een Poolse landdag: er werd te veel gepraat en vergaderd over details. Samen met andere partners heb ik daar verandering in aangebracht, puur door onze persoonlijke stijl van leidinggeven en werken. Helderheid, korte lijnen, doen wat je zegt: dat zijn zo'n beetje de principes. En medewerkers stevig aanspreken als hun optreden niet past binnen wat is afgesproken. Dit betekent ook dat de partners zelf moeten passen in de cultuur en het goede voorbeeld moeten geven.

**Het is duidelijk dat je je thuis voelt in de huidige bedrijfscultuur. Is er toch nog iets dat je graag anders zou zien?**

Natuurlijk! Er is altijd ruimte voor verbetering. Concreet: ik zou vooral graag zien dat er geen angst meer was in de organisatie, dat bijvoorbeeld medewerkers partners durven aanspreken op zaken waar zij mee zitten en zich niet laten intimideren door hiërarchie of positie.

**Dat klinkt gemakkelijker gezegd dan gedaan. Wat is daarvoor nodig?**

Volgens mij moeten wij, de partners, zelf het goede voorbeeld geven en

moeten we de knop omzetten. We moeten zelf niet bang zijn om positieve én negatieve feedback te geven en te krijgen. Als wij ons openstellen, komen de medewerkers vanzelf naar ons toe en zullen ze zich vrij voelen om zich uit te spreken.

### **Hoe zie jij je de toekomst en specifiek, hoe zie jij je organisatie over een jaar of 5?**

Ik denk allereerst dat de monopoliepositie van de notaris zal verdwijnen. Eerlijk gezegd zei ik dit 10 jaar geleden ook al, en het is nog steeds niet gebeurd, maar ik blijf er toch in geloven dat het gaat gebeuren, vroeg of laat. Het is toch eigenlijk te gek voor woorden: notarissen verdienen soms met werk op HBO-niveau een ondernemersinkomen!

Ik hoop dat wij over 5 jaar een kwalitatief hoogwaardige organisatie hebben, waarbij jonge, talentvolle mensen wellicht in de maatschap zijn opgenomen. Dit betekent dat de huidige partners daar ruimte voor moeten maken.

### **Wat voor een soort medewerkers heb je daarvoor nodig?**

Mensen met talent, die niet bang zijn hun mond open te doen, die hun eigen keuzen maken en handelen vanuit eigen verantwoordelijkheid.

### **Welk stempel wil je op je organisatie drukken?**

Poeh, dat is een moeilijke vraag... Als ik dat met één woord moet weergeven, is dat denk ik: betrokkenheid. Betrokkenheid bij de cliënt en bij de wereld. En die betrokkenheid vloeit niet voort uit normen, maar uit werkbaarheid: mijn organisatie moet werkbaar zijn, moet een plek zijn die werkt voor iedereen. Net zoals ik een wereld wil die werkt voor iedereen.

Jeroen Torenbeek - directeur Utrecht Summer School en James Boswell Instituut

## Van verlegen, ernstig kind naar succesvolle, welbespraakte ondernemer

Volgens Jeroen Torenbeek “zijn we ons hele leven in opleiding”. Onderwijs en opleiding is de rode draad in zijn leven: niet alleen werkt hij zijn leven lang al bij de Universiteit Utrecht – weliswaar in veel verschillende functies –, ooit startte hij zijn carrière als freelance docent Italiaans en geschiedenis. Tijdens een collegereeks over de Tweede Wereldoorlog bedacht hij dat de cursisten maar eens aan den lijve moesten ondervinden wat de hongervinter betekende, en liet hij ze tulpenbollen eten.

Na zo'n twintig jaar het Bureau Buitenland van de Universiteit Utrecht te hebben geleid, is Jeroen Torenbeek momenteel directeur van de internationale Utrecht Summer School en van het James Boswell Instituut. De Summer School heeft hij in zes jaar tijd uitgebouwd van 300 tot ruim 2.000 studenten. Het is nu de grootste Academische Summer School van Europa. Bij het Boswell Instituut is zijn grootste uitdaging het realiseren van een marktconforme organisatie, binnen de universitaire context. Of misschien toch daarbuiten? Bij beide activiteiten paart hij creativiteit aan ondernemerschap.

Creativiteit heeft Torenbeek, geboren in 1954 als zoon van twee beeldend kunstenaars, met de paplepel ingegoten gekregen. Maar tegelijkertijd gold het ondernemerschap in de kunstenaarsfamilie (in de jaren '60) bijna als iets vies. Dat zijn ouders kunstenaar waren, maakt hem kennelijk anders dan anderen. “Vaders van andere kinderen werkten meestal op kantoor. Maar wat dat was, of wat ze daar dan deden, konden ze me niet uitleggen. Maar het leek wel de norm.” Omdat hij ook nog eens linkshandig (de eerste generatie die niet gedwongen rechts moest schrijven) en roodharig was, werd hij nogal eens nageroepen. Vreemd genoeg leed hij daar niet onder, hoewel hij destijds behoorlijk verlegen was. Het versterkte in ieder geval het gevoel dat hij anders was, en dat was niet onaangenaam.

In de loop der jaren groeide het besef verder dat dat eigene zijn kapitaal was. In zijn ontwikkeling zou hij daar rekening mee houden, en het niet ontkennen.

### **Intern ondernemerschap**

Torenbeek is wat ambivalent wanneer het over ondernemerschap binnen een ambtelijke context gaat. Zoals hij ooit stelde: “Hoed u voor de ambtenaar in zaken. Er is maar een ding erger: het ambtelijk apparaat in zaken”. Toch ambieert, en misschien pretendeert hij wel een zeker ondernemerschap te ontplooien binnen de universiteit.

“Het probleem is dat menigeen het (interne) ondernemerschap ziet als de opdracht om geld te verdienen. En daar dan in glanzende interne jaarverslagen trots kond van te doen.” Maar voor hem ligt het anders. Dat soort ‘ondernemerschap’ was volgens hem ooit bedoeld om de interne kosten zichtbaar en daarmee beheersbaar te maken. Maar het heeft niets te maken met ondernemend optreden. Een onafhankelijk ondernemer bouwt aan zijn eigen bedrijf, waarbij het geld verdienen een belangrijke factor is – en overigens meestal niet eens de belangrijkste.

Binnen een grotendeels met belastinggeld gefinancierde organisatie komt ondernemerschap juist neer op het zo effectief en zorgvuldig mogelijk besteden van dat geld. Het streven naar het leiden van een zo groot mogelijke afdeling is uit den boze. En het geld verdienen komt nog steeds vaak neer op een presentatie van de extra inkomsten, zonder een compleet overzicht van de bijhorende kosten. Met een brede grijns: “Ik had het over de waarschijnlijk grootste Summer School van Europa. Maar ook die met het kleinste uitvoerende bureau.”

Intern ondernemerschap is dus niet het elkaar sturen van facturen en dan ook nog eens tegen een achtergrond van verplichte winkelnering.

“In zo’n proces moet je je plaats weten. Alles wat niet rechtstreeks onderzoek of academisch onderwijs is, is bijzaak; dat geldt voor de financiële ondersteuning, voor een afdeling communicatie, voor schoonmaak en beveiliging, en zelfs – met een ironisch lachje - voor een Bureau Buitenland of een intern taleninstituut. Kort gezegd: ondernemerschap vertaalt zich in een universitaire context niet in de mate waarin je geld verdient, maar in de mate waarin je het goed weet te besteden”.

### **“Mateloos ego”**

“Natuurlijk is het leuk om het op onderdelen voor het zeggen te hebben en me overal mee te bemoeien. Ik roep nogal eens: Ik bemoei me het liefst met zaken die me niet aangaan” Eigenlijk blijken dat twee zijden van dezelfde medaille. Aan de ene kant vindt hij; wie de verantwoordelijkheid heeft moet ook daadwerkelijk leiding willen geven. Inclusief de spaanders die vallen waar gehakt wordt en de daar bij horende vervelende boodschappen. Maar aan de andere kant moet je je eigen tegenspraak wel goed organiseren. Dat betekent dat anderen, je eigen medewerkers voorop, van groot belang zijn om je te behoeden voor vergissingen en fouten. Zijn grootste fouten maakte hij in situaties waarin het hem aan tegenspraak ontbrak. Overigens was dat niet bij de universiteit. Daar hoort dus bij dat hij meningen heeft en verkondigt over terreinen die niet de zijne zijn. Tja, dat wordt wel eens gecpercipieerd als bovenmatig ego.

### **“Welk probleem lossen we daarmee op?”**

“Als iemand in de organisatie iets bedenkt, iets wil, bestaat de neiging achter het idee aan te rennen zonder dat duidelijk is waartoe en waarheen. Mijn favoriete vraag is daarom: “Welk probleem lossen we hiermee op?”. Als ik het me goed herinner stonden we in Nederland ooit op het punt om de provincies op te heffen en te vervangen door kleinere districten. En volgens mij waren we daar al behoorlijk ver mee. Totdat een kenmerkend invloedrijk politicus riep: Eh, welk probleem lossen we hier eigenlijk mee op? Nooit is een zo ingrijpend plan sneller en geruislozer van tafel verdwenen dan dat plan. Ik heb dat tot mijn eigen mantra gemaakt.

Ik geef her en der in Europa trainingen over het succesvol opzetten van Summer Schools. – Nee, dat is geen ondoordacht helpen van je concurrentie maar het creëren van een markt. De eerste module stelt altijd de Why-vraag. Waarom wil je het eigenlijk? Pas als je dat goed in kaart gebracht hebt, inclusief de drijfveren van de rector, de docenten en de instelling als geheel, kun je beginnen aan het hoe en met wie. Ik sta dus altijd heel argwanend tegenover leuke ideetjes, die de een of andere enthousiasteling verder helpen dan de organisatie als geheel”.

**De universiteit als interessante biotoop**

“Wij zijn meer dan ooit ons hele leven in opleiding en mede daarom vind ik hoger onderwijs zo belangrijk. Maar de universiteit is voor mijzelf ook een heel boeiende biotoop. Natuurlijk kom je er hetzelfde geharrewar tegen als in elke andere grote organisatie. Maar hier krijg je er een heel interessante groep onderzoekers en wetenschappers gratis bij. Zoals ik al zij: Onderzoek en onderwijs is waar het om gaat. Als klein jongetje dacht ik dat professoren vooral heel geleerd waren. Dat ze in de letterlijke zin veel wisten. Wie zijn leven binnen een universiteit doorbrengt beseft dat creativiteit belangrijker is dan de traditionele “geleerdheid.” Toen mijn ouders creativiteit exclusief aan het domein van de kunsten koppelden, hadden ze op dat punt toch niet helemaal gelijk, besef ik nu.”

**Over leidinggeven**

“Wat maakt iemand tot een goede leider? In de eerste plaats weet een goede leider een team te creëren waar hijzelf en ook zijn medewerkers trots op zijn. Het team moet complementair zijn qua competenties, en tegelijkertijd coherent, werkend aan dezelfde doelen. Ik geloof erg in het doordelegeren van verantwoordelijkheden zo ver als mogelijk. Dat maakt mensen betrokken en probleemeigenaar. In dat geval coach je als leidinggevende. Maar dat gaat niet zonder de bereidheid om straf in te grijpen als het allemaal niet lukt. Als je goed selecteert zit in principe iedereen in het begin wel op een goede plaats. Maar ik heb de organisatie een beweging de ene kant op laten maken, terwijl een collega dan juist de andere kant afsloeg. In zo'n geval moet je er op tijd bij zijn en een punt achter het dienstverband zetten. Sommigen vinden dat hardvochtig; ik denk dat als je iemand die inmiddels minder functioneert laat zitten, hij juist meer schade oploopt (en overigens ook potentieel berokkent).”

**Met welke medewerkers win je de oorlog?**

“Ik heb in de loop der jaren zoveel mensen aan mij voorbij zien trekken dat ik inmiddels wel een idee heb bij de voor mij ideale medewerker. Hij/zij moet leergierig en nieuwsgierig zijn, creatief, intelligent, of beter gezegd misschien: nieuwsgierig intelligent. Hij moet een conceptueel denker zijn, maar ook praktisch de zaken uit kunnen voeren. Ik geloof

absoluut niet in de mode van een scheiding van beleid en uitvoering, zoals dat in een golfbeweging iedere tien jaar weer terugkomt. In dat laatste geval krijg je al snel een groep “denkers” die de meest fantastische plannen en structuren bedenken, zonder dat er een natuurlijke check op de uitvoerbaarheid zit. En de “doeners” voelen zich niet meer genoodzaakt om feedback te geven. Je krijgt al gauw een situatie waarin de ene helft zegt dat zij daar beneden de zaken maar niet oppakken, en de andere helft zegt dat ze daarboven nog meer onzin kunnen bedenken, maar dat dit niet werkt, waarna ook meteen de tijd er niet is om het te gaan uitvoeren. Is het je trouwens wel eens opgevallen dat “beleid” vrijwel altijd letterlijk een of meer verdiepingen hoger zit dan uitvoering? Kortom: de ideale medewerker zit in een team, waarbij denkers ook doen en doeners ook denken, en waarbij ze elkaar scherp houden op het nut, de noodzaak en de uitvoerbaarheid van dingen”.

### **Gestalt Switch**

“Soms twijfel ik of ik dingen wel goed zie. Zeker bij belangrijke beslissingen is het belangrijk de juiste afwegingen te maken. Ik noemde eerder al het belang van het organiseren van je eigen oppositie. Daarnaast probeer ik nogal eens de zaak compleet om te draaien. Ik verplaats me dan volledig in de positie van een ander, en bedenk hoe ik het dan zou vinden. Dan komen de argumenten van een eventuele tegenstander als vanzelf. Een ‘Gestalt Switch’, zeg maar. Dat kan erg helpen. Ooit maakte ik het mee dat een interne leverancier van (administratieve) diensten aan zijn afnemers (we hebben het over een geval van gedwongen interne winkelnering) briefjes rondstuurde met daarop een rood, een oranje of een groep stoplicht. Als je een groen stoplicht kreeg, deed je het goed als klant. Bij oranje zat je in de gevarezone, en bij rood faalde je als klant. Nogmaals, het ging over gedwongen winkelnering. Ik denk dat als die collega voor het verzenden van die mededelingen even aan Gestalt Switch had gedaan en bedacht had wat hij er als klant van zou vinden, hij zich wel twee keer bedacht zou hebben. Ach, het voorkomt niet alle fouten, maar het helpt wel ze te verminderen, of heel snel je fout in te zien”.

**Het leven moet leuk zijn**

“Doordat ik in de zomer de Summer School leid, en het daarbuiten niet altijd even handig is om weg te zijn, zijn de vakanties er de laatste tijd een beetje bij ingeschoten. Zeker op de lange termijn is dat niet zo verstandig. Je hebt het zo af en toe nodig om wat afstand te nemen, zodat je daarna weer met voldoende scherpthe door kan gaan. Bovendien houd ik ervan weg te zijn, waarbij ik meteen wil zeggen dat reizen voor je vakantie, voor je plezier, toch heel anders is dan het reizen in het kader van het werk. Hoewel ik dat ook nooit vervelend heb gevonden. Maar het is volstrekt verschillend.”

“Ooit, toen ik nog moest gaan studeren, brak ik mijn hoofd over waar ik nou echt goed in zou zijn. Wat zou ik ‘later’ gaan doen. Al gauw realiseerde ik me dat ik nooit sneller zou kunnen schaatsen dan Ard Schenk. Dus dat viel af. Ik was wel goed in talen, maar geen talenwonder. Ik deed gym B, maar zag mij toch geen natuurkunde gaan studeren. Het duurde even voordat ik begreep dat een mix aan competenties, interesses en vaardigheden misschien wel tot veel boeiender activiteiten zou kunnen leiden. Sindsdien combineer ik in mijn werk het conceptuele met het leidinggevende. Het ontwerpen met het uitvoeren. Onderneem ik binnen een kennisinstelling, en onderneem ik ook nog binnen mijn eigen bedrijf. En daarnaast ben ik meer dan gemiddeld bekwaam op de contrafagot. Eigenlijk heb ik altijd erg leuk werk gedaan, zodat ik soms, in navolging van Wilhelmina, mag denken: “Wie ben ik dat ik dit doen mag?”