

We snakken naar leiders die ons inspireren. Naar bewindslieden, bestuurders en ondernemers die ons moed en vertrouwen geven. Het initiatief naar zich toetrekken. Ons voorgaan. Ons bewegen dié dingen te doen, die we al zo lang van plan zijn te doen, maar die we steeds weer voor ons uitschuiven. Omdat we bang zijn. Omdat het tegen onze natuur ingaat. Omdat zoiets niet in onze menselijke genen zit. Omdat we in onze menselijke ontwikkeling nooit eerder voor zulke keuzen stonden. Nooit eerder zo radicaal moesten breken met onze tradities en gewoonten.

Toch valt er dit keer niet aan te ontkomen. We voelen het allemaal. We staan op een cruciaal punt in onze ontwikkeling. Doorgaan op de ingeslagen weg is geen optie meer. Willen we onze kinderen en kleinkinderen nog een mooie toekomst gunnen, is het nu of nooit. Dan kunnen we niet langer treuzelen. Hopen dat de problemen vanzelf wel weer overgaan. We moeten de zaken fundamenteel anders aanpakken. Tegen ons gevoel in durven gaan. Daarom zijn we op zoek naar bijzonder leiderschap. Grootse mannen en vrouwen die durven opstaan. Het verschil willen maken. Ons voorgaan op een nieuwe, onbekende weg.

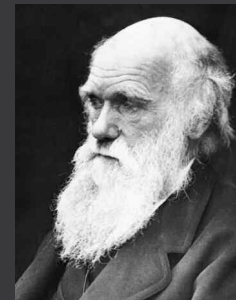
Eigenlijk hebben we het dan over jou.

Hoe bestuurders onsterfelijk worden

LEIDERSCHAP IN TIJDEN VAN VERANDERING

Hoe bestuurders onsterfelijk worden

Het zijn niet de sterkste soorten die overleven. Ook niet de meest intelligente. Het zijn degenen die het beste met verandering kunnen omgaan.



Druk, druk, druk

Ja, ik realiseer het me.

Je hebt het druk, bent gehaast, hebt
weinig tijd.

Je agenda is overvol.

Iedereen wil je aandacht, je mening.

Je spoedt je van de ene vergadering
naar de andere.

Hebt amper nog tijd

om interessante artikelen te lezen.

En aan boeken kom je,

behalve in de vakantie, al helemaal niet toe.

Je moet je waarschijnlijk behelpen

met de stukken die anderen

voor je selecteren.

En soms zelfs
tot de gemarkeerde zinnen daarin.

Maar ik vraag niet veel tijd van je.
Een uurtje hoogstens, en als je snel leest
misschien maar drie kwartier.

Alsjeblieft, het is belangrijk.
En ik beloof je dat je er geen spijt van krijgt.

Bijzondere tijd

We leven in een bijzondere tijd.
Ik vertel je niks nieuws.

Nooit eerder in de geschiedenis
werden mensen met zoveel problemen te-
gelijk geconfronteerd.

We zijn inmiddels
met zoveel mensen op deze aarde,
dat we tegen allerlei grenzen oplopen.

Waarschijnlijk hebben we zelfs
de grens bereikt van het menselijk vernuft om
op tijd tot adequate oplossingen te komen.

Als iets steeds duidelijker wordt,
dan is het dat doorgaan op de ingeslagen weg

geen optie meer is.

Als we onze kinderen
en kleinkinderen
een mooie toekomst gunnen

Veranderingen

Natuurlijk,
niemand houdt van veranderen.
Daar weet jij alles van.
Daar zul je vaak genoeg
mee geconfronteerd worden.
En mensen houden al helemaal niet
van radicale veranderingen.

Jij, ik, wij allemaal
hebben daar een ongelofelijke hekel aan.
Met z'n allen haten we
die grote veranderingen.
Het zit niet in onze genen.
Gaat in tegen onze menselijke natuur.
Het zal wel evolutionair bepaald zijn.
In ieder geval verzetten wij ons

A photograph of a mantelpiece with several framed photos. The photos show a baby, a woman and a child, and other children. The mantelpiece is ornate and has a large mirror above it. The text "De toekomst. Dat is het leven van je kinderen en je kleinkinderen." is overlaid on the image.

De toekomst. Dat is het leven van je kinderen en je kleinkinderen.

er uit alle macht tegen.
Alle kennis en kunde,
al onze overtuigingskracht,
zetten we in
om maar niets te hoeven doen.
Elk argument of onderzoek grijpen we aan
om maar alles
bij het oude te kunnen laten.

Dat is wat er op dit moment
aan de hand is.

En ondertussen weten we precies
wat we moeten doen.
En wat we moeten laten.
Dat is nog het ergste van alles.

Dilemma

Waar we op dit moment
mee worstelen,
is niet het smelten van gletsjers
of de poolkap,
de opwarming van de aarde,
het stijgen van de zeespiegel
de vervuiling van onze planeet,
het dreigende voedselgebrek,
het tekort aan drinkwater
het einde van fossiele brandstoffen
en het opraken van al die andere grondstoffen.
En, laten we nog maar even doorgaan
met het benoemen van rampspoed:
het botsen van verschillende
culturen en religies,
de trek van arme naar rijke landen,

of de verschuiving van de economische macht
in de wereld,
en al helemaal niet
een zichzelf verrijkende elite
of een economische recessie.

Dus niet die dingen waar we elke dag
tot vervelens toe mee geconfronteerd worden.
Waar de kranten bol van staan,
en waar actualiteitenprogramma's
hun bestaan aan lijken te ontleen.

Ons echte probleem
is ons onvermogen ons gedrag
aan de snel veranderende situatie
aan te passen.
Het roer radicaal om te gooien.

Wij mensen lijken op dit moment
wel een konijntje

dat onbewegelijk in de koplampen
van een aanstromende auto tuurt.
Te angstig en te verkrampt
om op tijd weg te rennen.

En ondertussen houden we
met elkaar vrolijk de schijn op.
Doen we net alsof er niets aan de hand is.
Of we de zaken onder controle hebben.
We alle tijd van de wereld hebben
ons gedrag aan te passen.

Ons niets kan gebeuren.



Impasse

Jij bent een mensenmens.
Jij hebt de reputatie
mensen te inspireren.
Jij staat bekend als iemand
die mensen laat groeien,
Jij hebt de naam een teambuilder te zijn.

Heb jij toevallig ook nog
een suggestie hoe we deze impasse
kunnen doorbreken?

Hoe we de mensen kunnen mobiliseren,
de zaak in beweging kunnen krijgen,
snelheid kunnen maken?
Want het lijkt erop dat ons nog maar
weinig tijd gegeven is. Het nu of nooit is.

Een beetje

Nee, natuurlijk. Je hebt gelijk.
Eerlijk is eerlijk.
Er gebeurt niet niks.
We zetten stapjes.
Experimenteren.
Proberen voorzichtig nieuwe technieken uit.
Zetten een windmolen hier,
monteren een zonnepaneel daar,
vervangen gloeilampen door spaarlampen,
onze volgende verwarmingsketel
wordt nóg energiezuiniger
en onze volgende auto is een hybride.
Maar daar blijft het wel zo'n beetje bij.
Bij kruimelwerk dus.

Oh nee, ik vergeet iets.
We praten er natuurlijk
ook heel veel over.
Duurzaamheid en maatschappelijk
verantwoord ondernemen
zijn zo'n beetje de meest
gebruikte woorden van het moment.
Ze ontbreken in geen enkele brochure
of jaarverslag.
Komen in elk reclameblok
wel een paar keer voorbij.
Zijn nu al tot clichés geworden.
Nog voor we goed en wel begonnen zijn.

Geef toe, dit slaat toch nergens op.
Zet toch geen zoden aan de dijk.
We strooien onszelf alleen maar
zand in de ogen.
Houden onszelf vreselijk voor de gek.
We zijn alleen maar

aan het draaien en talmen.
Kostbare tijd aan het morsen.

Ook daarom wil ik met je praten.
Wil ik dat je dit boekje leest.

Er is geen milieuprobleem,
klimaatprobleem, voedselprobleem
en energieprobleem.

Het enige probleem dat we hebben
is dat we met zeven miljard
mensen zijn.

J j

Want jij bent iemand
naar wie geluisterd wordt.

Jij bent iemand
met invloed, van aanzien,
met reputatie.

Iemand die er in de wereld toe doet.

Misschien ben je wel ceo
van een multinational,
voorzitter van de raad van bestuur,
president-directeur of algemeen directeur
van een grote organisatie,
voorzitter van het college van bestuur
van een of andere universiteit of hogeschool.

Misschien ben je een invloedrijke
ondernemer, leid je een groot familiebedrijf,
ben je staatssecretaris, minister
of minister-president, fractievoorzitter

van een belangrijke politieke stroming,
burgemeester van een grote stad,
directeur-generaal op een ministerie,
bestuurder van een machtige NGO,
toezichthouder, president-commissaris,
of leid je een grote belangengroep.

Of ben je hun adviseur, vertrouwenspersoon,
steun en toeverlaat.

Allemaal goed.

We hebben het in ieder geval tegen jou.

Voor jou is dit boekje bedoeld.

Op jou zitten we te wachten.

Jij kunt het verschil maken.

Jij kunt de eerste stappen zetten.

Vandaag nog, of anders morgen.

Het gaat niet over meer
hebben. Het gaat over
meer zijn. Dat weet jij
als geen ander.

Visie

Nee, nu even geen valse
bescheidenheid.

Je weet waarover ik het heb.

Jij bent een moedig mens.

Hebt visie, daadkracht,
je kunt beslissingen nemen,
in grote lijnen denken.

Jij verliest je niet snel in allerlei bijzaken.

Weet waar je op moet focussen.

Jij weet hoe je ons enthousiast kunt krijgen.

Kunt inspireren.

Het beste uit onszelf kunt halen.

Ons boven onszelf kunt doen uitstijgen.

Je zit niet voor niks op die plek.

En je bent niet voor niks zo succesvol.

Nou dan!

Vertrouwen

Geef toe,
bij jou ging het nooit over
zoveel mogelijk geld verdienen.

Daar doe je niet aan mee,
dat heb je niet nodig,
daar ben je te idealistisch voor,
te sociaal betrokken.

Daar heb je te veel karakter voor.
Bij jou ging het nooit om macht.

Jij bent niet iemand
die met zijn ego worstelt.

Jij bent altijd een dienend leider geweest.

Persoonlijke ontwikkeling
staat bij jou voorop.

Jij hebt altijd mensen om je heen verzameld

die je eerlijk spiegelen,
die alles tegen je kunnen zeggen.
Ook de dingen die je liever niet wilt horen.
Dat siert je, heeft je gemaakt tot wie je bent.
Wat ons betreft,
ben je geknipt voor deze rol.

Dus waar wacht je nog op?
Wij vertrouwen je,
geven ons lot in jouw handen.
Leggen onze toekomst in jouw schoot.

Beschaam ons niet.

Een kleine stap voor een mens en een gigantische sprong
voor de mensheid.



Drie stappen

De eerste drie stappen.
Daar kan ik je bij helpen.
Verder reikt mijn polstok niet.

Maar meer heb je ook niet nodig.
Daarna kom jij in je kracht.
Weet je precies wat je te doen staat.

Beter dan wie dan ook.

1e

stap

Waarmee je moet beginnen?

Ach, zoals altijd met dingen

die echt belangrijk zijn,

is het ook hier weer

iets heel simpels:

stel jezelf een vraag

en geef er een oprecht antwoord op.

Wat zouden we missen

als jouw organisatie

morgen niet meer bestaat?

Met andere woorden,

hoe relevant is jouw organisatie?

En dan niet alleen voor klanten/kiezers/leden,

medewerkers, opdrachtgevers,

leveranciers, aandeelhouders

en al die andere stakeholders,

kortom het bekende rijtje,
maar voor iedereen, de hele maatschappij.

Denk goed na voordat je antwoord geeft.
Als je deze vraag in alle eerlijkheid
met nee of amper moet beantwoorden,
moet je die relevantie snel zoeken.
En als je organisatie inderdaad relevant is,
moet je proberen
nog veel relevanter te worden.
Daar echt een speerpunt van te maken.

Want als de wereld ergens
baat bij heeft, dan zijn het wel
maatschappelijk relevante organisaties.
Organisaties die er toe doen.
Die het verschil kunnen maken.

En als er iets is,
waar wij gewone mensen

gelukkig van worden,
dan is het wel van organisaties
met maatschappelijk nut.
Ondernemingen die de schaarse
grondstoffen die we nog hebben,
aanwenden voor iets dat er toe doet.
Die hun kostbare kennis, kunde
en ervaring gebruiken
voor iets dat de moeite waard is.
Die de energie en het talent
van hun medewerkers inzetten
voor iets waar we allemaal
beter van worden.

Zo simpel is het.

Van maatschappelijk
verantwoord ondernemen
naar een maatschappelijk
relevante organisatie.

2

e

stap

Hoe wordt je een
maatschappelijk relevante
organisatie?

Door simpelweg te dromen.
Zomaar een wens te doen.

Nee, ik neem je niet in de maling.
Geloof me. Vertrouwe me.
Ga met me mee.
Zet die volgende stap.

Concentreer je.
Denk aan iets moois. Iets bijzonders.
Iets groots en meeslepend.
Denk aan iets
waar iedereen blij van wordt.
Waar de hele maatschappij baat bij heeft.
Denk aan iets dat in de verte

nog te maken heeft
met de kennis en kunde
van je organisatie,
maar dat veel verder reikt.

Denk aan iets waarvan je zeker weet
dat je het nooit zult realiseren.

Want het moet natuurlijk wel
een droom blijven.

Lukt dat? Goed zo.
Schrijf die droom dan nu maar op.
Zo, dat was de tweede stap.

Nu is het zaak te zorgen
dat alles wat je organisatie doet (en laat)
in lijn is met die droom.
Echt alles.
Niets mag je meer uitsluiten.

Nu staan er bijzondere dingen te gebeuren.
Zijn de wonderen de wereld nog niet uit.
Want zo'n droom zorgt ervoor
dat je organisatie vleugels krijgt.
Dat je medewerkers enthousiast
en bevlogen raken.
En denk je eens in, wat de reactie
van je klanten/leden/kiezers/opdrachtgevers
zullen zijn?
Hoe die op zo'n droom zullen reageren?

Nee, wacht nog even met je commentaar,
ik weet wat je zeggen wil.
Dat je helemaal niet
van loze beloften houdt.
Dat je geen valse verwachtingen
wilt wekken.
Dat je zo niet in elkaar steekt.
Maar schort je bedenkingen nog even op,
tot je ook de derde stap gelezen hebt.



Droom



Walt Disney

De ideale wereld. Waar het goede altijd overwint.

Rabobank

Een gelukkig en leefbaar platteland.

Albert Heijn

Mensen die zich alle luxe kunnen permitteren.

Google

Alle kennis van de wereld voor iedereen toegankelijk maken.

Apple

Mensen die alles uit zichzelf halen. Spelenderwijs leren en werken.

Undressed (Marlies Dekkers)

Onafhankelijk vrouwen die hun seksualiteit als positieve kracht ervaren.



Martin Luther King

Mensen die elkaar niet op kleur of ras
beoordelen.

Jamie Oliver

Een gezonde jeugd.

Nelson Mandela

Mensen die in vrede samenleven.

Barack Obama

Een nieuwe toekomst voor de wereld.

3 e

stap

In lijn met je droom,
benoem je nu een missie.
Die missie moet,
in tegenstelling tot je droom,
wel haalbaar zijn.

Toch moet je missie ook inspireren.
Mensen die je erover vertelt
moeten er kippenvel van krijgen.
Zo spannend moet het zijn.

Alle energie ga je nu bundelen
om je missie dichterbij te brengen.
Alle inspanningen zijn daarop gericht.
Alle medewerkers gaat zich hierop focussen.
Maar dat is jou wel toevertrouwd.
Dat lukte je al
met aanmerkelijk minder
inspirerende doelen.

Laat staan met waar je nu mee bezig bent.

Oh ja, en dan nog iets heel anders,
even tussendoor, en voor ik het vergeet,
je moet ondertussen
wel winst blijven maken.

Daar mag je nooit idealistisch over zijn.
Een maatschappelijk relevante organisatie
moet bijzonder zuinig
met haar centjes omgaan.
Want het najagen van een droom
en het realiseren van een bijzonder doel
is een kostbare zaak.

Ik hoor je nu denken,
kan ik dat met die droom niet overslaan?
Kan ik niet beter direct
met de missie beginnen?
Waarom die rare omweg
met zo'n irreële droom?

Waar is dat voor nodig?

Kijk dan maar eens naar de voorbeelden
op de volgende pagina's.

Dan zie je de samenhang.

Begrijp je, dat je die droom
simpelweg nodig hebt.

Om een aanloop te nemen.

Vaart in het proces te krijgen.

Buiten de dampkring te komen.



Droom/missie



Walt Disney

Droom: De ideale wereld. Waar het goede altijd overwint.

Missie: Plezier brengen in het leven van mensen.

Rabobank

Droom: Een gelukkig en leefbaar platteland.

Missie: Geld beschikbaar stellen aan boeren die het even tegenzit.

Albert Heijn

Droom: Mensen die zich alle luxe kunnen permitteren.

Missie: Klanten steeds opnieuw verrassen met bijzondere producten en aanbiedingen.

Google

Droom: Alle kennis van de wereld voor iedereen toegankelijk maken.



Missie: Het digitaliseren en online zetten van zoveel mogelijk informatie.

Apple

Droom: Mensen die alles uit zichzelf halen. Spelenderwijs leren en werken.

Missie: Apparaten bedenken die inspirerend zijn. Waar je energie van krijgt.

Undressed (Marlies Dekkers)

Droom: Onafhankelijke vrouwen die hun seksualiteit als positieve kracht ervaren.

Missie: Lingerie ontwerpen waar vrouwen zich mooi en verleidelijk in voelen.

Martin Luther King

Droom: Mensen die elkaar niet op kleur of ras beoordelen.

Missie: Emancipatie van de zwarte bevolking in de Verenigde Staten.

Jamie Oliver

Droom: Een gezonde jeugd.

Missie: Britse scholen stimuleren om gezond voedsel aan hun leerlingen te verstrekken.

Nelson Mandela

Droom: Mensen die in vrede samenleven.

Missie: Zuid Afrika een nieuwe toekomst geven. Blank en zwart die samen één natie



vormen. Eén volk worden.

Barack Obama

Droom: Een nieuwe toekomst voor de wereld.

Missie: Amerika geeft het goede voorbeeld.

Inspireert andere naties een nieuwe weg in te slaan.

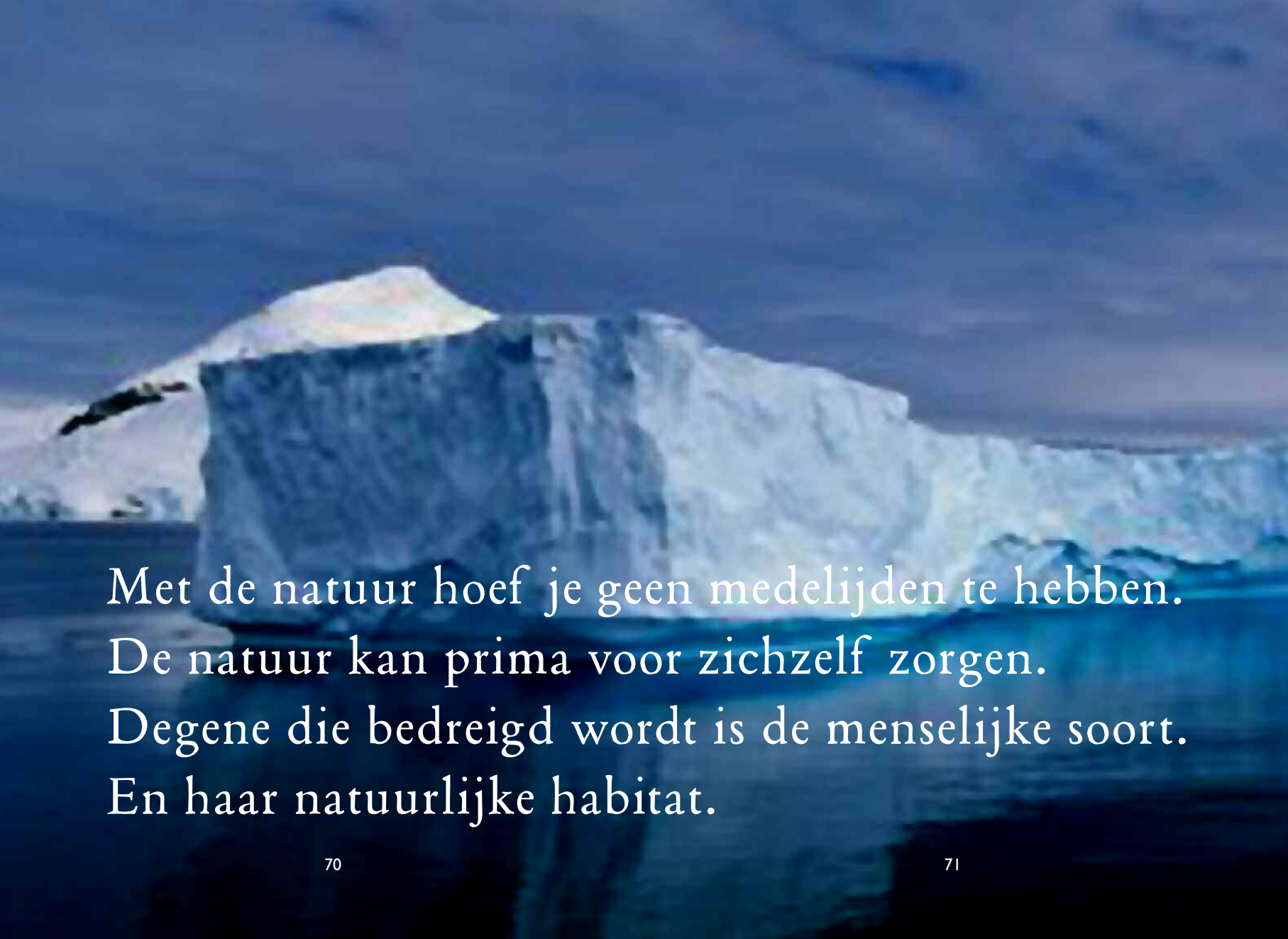
Volgende stappen

Ben je er nog? Heb ik je het
een beetje goed uitgelegd?
Was het helder tot dusver?
Oh, gelukkig maar,
want ik heb de neiging
onsamenhangend te worden
over zaken waar ik enthousiast over ben,
die me na aan het hart liggen.

Ach, eigenlijk heb ik je
niet zoveel meer te vertellen.
Als je deze drie stappen hebt gezet,
volgt de rest eigenlijk vanzelf.
Weet jij precies wat je te doen staat.

Vervolg

Nieuwe medewerkers worden
vanaf nu niet alleen meer
op kennis en kunde geselecteerd,
maar moeten ook
bij de organisatie passen.
Dezelfde waarden hanteren.
Op dezelfde manier in het leven staan.
Zielsverwanten zijn.
Iedereen moet zich betrokken voelen
bij de droom en de missie
en de relevantie van de organisatie.
Iedereen moet zijn of haar steentje bijdragen
aan het dichterbij brengen van dat doel.
In regelmatige beoordelingen
worden medewerkers
zelfs afgerekend op die bijdrage.

A large, rectangular iceberg floats in the ocean. The iceberg is white on top and has a dark, blueish-grey underside. The water is a deep blue, and the sky is a lighter blue with some wispy clouds. The iceberg is the central focus of the image.

Met de natuur hoef je geen medelijden te hebben.
De natuur kan prima voor zichzelf zorgen.
Degene die bedreigd wordt is de menselijke soort.
En haar natuurlijke habitat.

Want dat is een vergissing
die nog wel eens gemaakt wordt:
dat mensen denken dat
een maatschappelijk relevante organisatie
een vrijblijvende organisatie is,
waar iedereen maar doet
waar die zin in heeft.
Maar het is precies andersom.
En daarom moeten zachte waarden
hard afgerekend worden.


Dat houdt iedereen lekker scherp.

Zielsverwanten

Op termijn zullen ook
klanten/leden/kiezers/opdrachtgevers
zielsverwanten worden.
Net zoals toeleveranciers
en aandeelhouders/financiers.
Dat kan bijna niet anders.
Want soort zoekt soort.

Stel je eens voor wat dat betekent.
Welke consequenties dat heeft.
Wat dat zegt over betrokkenheid
op lange termijn.
Wat voor gevolgen dat heeft
voor je investeringsbeleid, strategische keuzen
en innovatiebeleid.

Vanaf nu kun je open, eerlijk en

The background image shows a dark, industrial landscape, likely a power plant or refinery, with several tall smokestacks and cooling towers. The sky is a hazy, orange-brown color, suggesting a sunset or sunrise. The overall mood is somber and industrial.

We kennen de problemen. We weten wat ons te
doen staat. Morgen kunnen we beginnen.
Weet jij hoe je ons in beweging krijgt?

gelijkwaardig met al je doelgroepen
communiceren.

Hoef je je nooit meer mooier voor te doen.

Hoef je alleen maar

te zijn wie je bent.

Te vertellen waar je voor staat.

En wat je wilt bereiken.

Hoef je je alleen nog maar te concentreren op
dat waar je goed in bent.

Je authenticiteit wordt je grootste kracht.

De kern van je positionering.

Niemand die je nog kan imiteren.

Voorbeeldfunctie

Je krijgt nu
een voorbeeldfunctie.

De schijnwerpers zijn nu
op jou gericht.

Organisaties uit de oude economie
zullen je met argusogen volgen.

Hun leiders kunnen niet wachten
tot jij het eerste foutje maakt.

Ook de media zullen je weten te vinden.

Je zult hun lieveling zijn.

Ze zullen je de hemel in prijzen.

En bij het eerste slechte nieuws
je keihard afbranden.

Want slecht nieuws

verkoopt een stuk beter dan goed nieuws.

Maar daar weet jij wel mee om te gaan.

Daar laat jij je niet door afleiden.

Jij bent altijd de eerste geweest
om eigen fouten toe te geven.

Daar lering uit te trekken.

Jouw kracht is juist je kwetsbaarheid,
je eerlijkheid en openheid.

Jij beseft als geen ander,
dat niemand de wijsheid in pacht heeft.

Dat fouten maken er gewoon bijhoort
als je een nieuwe weg bewandeld.

Je bent niet voor niets wie je bent.

En je bent niet voor niets zo ver gekomen.

We doen niet voor niets een beroep op je.

Toeval bestaat niet.

Als je niet meer met geld bezig bent, komt het vanzelf naar je toe. Gelukkig maar, want het najagen van een droom is nogal kostbaar.

Winst

Het gaat je dus voor de wind.

Je boekt goede resultaten.

Je wordt steeds winstgevender.

Want dat is iets waar ik het bewust nog niet met je over heb gehad.

Waar ik nog even mee wilde wachten.

Want het laatste wat ik wil, is jou een worst voorhouden.

De verkeerde argumenten hanteren.

Maar inderdaad, er is veel onderzoek* naar gedaan.

Diepgaand en langlopend, empirisch onderzoek.

En uit die onderzoeken komt ondubbelzinnig naar voren, dat organisaties die waarden gedreven zijn

tot vierentwintig(!) maal winstgevender zijn dan organisaties die louter bedrijfskundige of financiële maatstaven hanteren.

Kun je voorstellen, wat er voor jou in het verschiet ligt.

Welke cijfers jij straks de wereld laat zien.

Want bij jou gaat het zoveel verder.

Waarden zijn bij jou geen doel op zich, maar een onderdeel van wie je bent.

Zijn verbonden met je authenticiteit.

Vloeien voort uit je maatschappelijke relevantie.

Bij jou begint het met een heuse droom en het dichterbij brengen van een doel.

Dus ga maar na.

Die prachtige winstcijfers zijn natuurlijk wel effectieve argumenten

om criticasters definitief de mond te snoeren.

Te gebruiken als men jou
probeert weg te zetten
als een wereldvreemde idealist,
iemand die de weg kwijt is,
met zijn hoofd in de wolken loopt.

Maar alsjeblieft, wees er voorzichtig mee.

Gebruik het niet te vaak.

Want uiteindelijk zijn het
de verkeerde argumenten.

Winst is niet de drijfveer
waarom jij doet wat je doet.

Toch?

Community

Je wordt nu vanzelf onderdeel van
een community.

Een groep van gelijkgestemden.

Je onderhoudt contacten
met andere communities.

Organisaties en netwerken die min of meer op
dezelfde manier in het leven staan,
ongeveer dezelfde doelen nastreven.

Dicht bij je in de buurt
of misschien wel

aan de andere kant van de wereld.

Je wisselt kennis en ervaring uit
en helpt elkaar waar nodig.

Zakendoen heeft niets te maken met het dragen van pakken of het tevredenhouden van stakeholders.

Het gaat over trouw zijn aan jezelf, aan je dromen, aan je waarden. En van daaruit focussen.



Concurrenten

Er zijn nog steeds een hoop
economen en marketinggoeroes
die marktwerking zien
als de heilige graal.
Waar concurrentie is,
worden producten of diensten
vanzelf beter en goedkoper,
zo is hun aanname.
Maar jij weet wel beter.
In de economie die komen gaat,
is eerder het omgekeerde het geval.
Concurrentie wordt juist minder belangrijk.
Gelukkig maar, want concurrentie
leidt ook tot een hoop verspilling
en meestal niet tot betere
en goedkopere producten.

Scherp

De drijfveer om het beter te doen
is jouw eigen ambitie.
Maar ook je loyale klanten/leden/
kiezers/opdrachtgevers.
Je zielsverwanten.
Over en weer heb je verwachtingen
en verplichtingen naar elkaar.
Vertrouw je elkaar.
Zij betalen een faire prijs,
zeuren niet steeds dat het goedkoper moet,
begrijpen dat goedkoop
vaak tot rommel leidt;
en jij zorgt dat het product of de dienst
tot het beste van de wereld behoort.

En, ook niet onbelangrijk,
ze weten dat je winst,

niet naar hebberige aandeelhouders gaat.
Naar graaiende en inhalige mensen
die nooit genoeg hebben.
Ze weten dat je winst wordt aanwend
om een mooie droom te financieren,
een prachtig doel dichterbij te brengen.
Een droom en een doel dat zij met je delen.

Daarnaast word je ook scherp gehouden
door collega's, toeleveranciers
en al die andere fans van je organisatie.
Geen enthousiaster, maar ook geen
veeisender publiek dan je eigen fanclub.
En geen kritischer mensen
dan mensen met dezelfde idealen.

Is dat alles?

Ja, dat is het wel zo ongeveer.

Wat denk je, kun je het aan?

Nee, ga me niet vertellen

dat het wel meeviel.

Denk er alsjeblieft niet te licht over.

Zeker in het begin, zal 't niet makkelijk zijn.

Zul je flink tegen de stroom

in moeten zwemmen,

Sommigen zullen je voor gek verslijten.

Daar moet je wel tegen kunnen.



Je dacht toch niet dat Greenpeace er elke dag zo hard tegenaan gaat, omdat ze de hete adem van het WNF in haar nek voelt?

Jaloers

Collega-bestuurders zullen je
in het begin raar aankijken.

Sommige zullen je mijden.

Je zult vrienden verliezen.

Want zo werkt dat vaak bij mensen:

als je dingen doet, die anderen
diep van binnen ook graag willen,
maar niet durven,

voelen ze zich al snel aangevallen.

Gaan jaloers en boos gedrag vertonen.

Het is maar dat je het weet.

Dat je later niet zegt

dat we je niet gewaarschuwd hebben.

Leuke dingen

Maar daar staan een hoop
leuke dingen tegenover.

Gelukkig maar.

Leiding geven aan

een maatschappelijk relevante organisatie
geeft bijvoorbeeld veel voldoening.

Net zoals werken met gemotiveerde
en betrokken medewerkers.

Daar krijg je een hoop energie van.

Met klanten/kiezers/leden, aandeelhouders
en toeleveranciers

zul je andere gesprekken hebben.

Interessantere gesprekken.

Verandering

Zo, het is je allemaal gelukt.

jouw organisatie is nu
maatschappelijk relevant.

Je opereert duurzaam, hebt succes.

Je opdrachtgevers zijn tevreden.

Je medewerkers betrokken.

Je maakt behoorlijk wat winst.

Je aandeelhouders steunen je.

En de maatschappij is blij met je.

En nu?

Verandert de wereld nu plotseling
in een betere wereld?

Is de toekomst van volgende generaties
als bij toverslag veilig gesteld?

Is het voortbestaan van de menselijke soort
hiermee gered?

Nee, natuurlijk niet.

Dit is een serieus boekje,
geen sprookje.

Maar je kent het principe
van het schaap en de dam.

You may say that I'm a dreamer. But I'm not the only one. I hope someday you'll join us. And the world will live as one.



Aanstekelijk

Dat is waar we op hopen,
en waar wij op rekenen.
Dat jouw initiatief aanstekelijk werkt.
Jouw statuur en reputatie anderen
aan het denken zet.
Dat wat jij doet een beweging ontketent.
En we rekenen er natuurlijk ook op
dat we met dit boekje niet alleen jou bereiken
maar ook vele van je collega-leiders.
En niet alleen in Nederland, maar overal.
In de hele wereld.
Stel je voor wat er dan gebeurt.
Als al die anderen
net zo enthousiast worden als jij.

Doel

Dat is waar ik op uit ben.
Dat is wat ik met dit boekje
wil bereiken.
Zo krijgen we kritische massa.
Zetten we een trend.
Twintig procent van de leiders
hoeven we maar te inspireren
om de zaak aan het rollen te krijgen.
Met slechts twintig procent
van jouw collega's
kunnen we een verandering in gang zetten.
Stellen we de toekomst veilig.
Voor onze kinderen en kleinkinderen.
Kunnen we overleven als soort.

Herinnering

Stel je eens voor
hoe men later over jou oordeelt:

Hij/zij was de man/vrouw
die op het cruciale moment
de moed en de visie had
te doen wat nog nooit iemand
voor hem/haar had gedaan.

Iets dat indruiste tegen ons aller natuur,
maar waar niet aan te ontkomen viel.

Hij/zij was de man/vrouw
die als een van de eersten begreep
dat het anders moest,
ons wakker schudde uit onze lethargie,
ons inspireerde een nieuwe weg in te slaan,
een nieuwe manier van denken introduceerde,

en die vervolgens zelf in praktijk bracht.
Ons zo liet zien
hoe effectief zo'n verandering is.

Hij/zij was de man/vrouw
die op het cruciale moment
niet aan zichzelf dacht,
aan zijn/haar eigen comfortabele leventje,
maar aan ons allemaal,
aan de rest van de wereld
en aan de generaties na ons.



IN
HONORABLE REMEMBRANCE OF
DEAR
MOTHER AND HOUSHOLD LYNCH
BORN AT BRIMLEY, N.Y. MAY 24, 1811
DIED AT FERRISBURGH, N.Y. FEBRUARY 18, 1881
AGE 69 YEARS

MOTHER AND HOUSHOLD LYNCH
BORN AT BRIMLEY, N.Y. MAY 24, 1811
DIED AT FERRISBURGH, N.Y. FEBRUARY 18, 1881
AGE 69 YEARS

MOTHER AND HOUSHOLD LYNCH
BORN AT BRIMLEY, N.Y. MAY 24, 1811
DIED AT FERRISBURGH, N.Y. FEBRUARY 18, 1881
AGE 69 YEARS

MOTHER AND HOUSHOLD LYNCH
BORN AT BRIMLEY, N.Y. MAY 24, 1811
DIED AT FERRISBURGH, N.Y. FEBRUARY 18, 1881
AGE 69 YEARS

Je kinderen

En stel je voor
hoe je eigen kinderen
en kleinkinderen

later over je zullen oordelen:
mijn vader/grootvader/moeder/grootmoeder
durfde het verschil te maken.
Stond als een van de eersten op.
Inspireerde de wereld
de zaken compleet anders aan te pakken.
Het roer radicaal om te gooien.

Mijn vader/grootvader/moeder/grootmoeder
had de grootsheid
over de grens van zijn/haar eigen leven
te kijken, verder dan het tijdperk
waarin hij/zij leefde.
En die iemand die heb ik gekend.

Heeft mij gemaakt tot wie ik ben.
Kun jij je iets mooiers voorstellen?
Is dat niet een prachtig standbeeld.

Het mooiste dat een mens zich kan wensen?

En, vond je het interessant?

Heb ik je geïnspireerd,

ben je geïnteresseerd?

Wil je meer weten?

Heb je nog wat extra tijd?

Stop dan het cd-tje in je laptop.

Er staan twee Powerpoint-presentaties op.

De een gaat over wat je
als organisatie moet doen

om maatschappelijk relevant te worden.

En de ander vertelt je hoe je
als leider van zo'n organisatie

het verschil kunt maken.

Even voor de goede orde,

de 'ik' in dit boekje,

degene die honderd pagina's lang

een beroep op jou deed,

is in werkelijkheid een 'wij'.

Dit boekje is geschreven

door twee mensen.

Met twee verschillende achtergronden.

Twee zielen, met één gedachte.

Eén droom. Eén doel.

Bert Rorije

Sjaak Vink

Wat kan mij het nageslacht schelen?

Heeft het nageslacht zich soms ooit om mij bekommerd?



Verantwoording

* Grootschalig onderzoek, uit 1993 door Collins en Porras, onder wereldwijde toporganisaties, die minimaal 50 jaar bestaan. Uit dit onderzoek komt naar voren, dat organisaties die waarden gedreven zijn, en die betekenisvolle doelen nastreven, jaar na jaar tot 24 keer winstgevoelder zijn dan het marktgemiddelde binnen hun branche. Voorbeelden zijn Walt Disney, Nordstrom, Merck, Wal-Mart, Marriot en Citicorp.

Bij deze organisaties is geen sprake van geniaal of visionair leiderschap, maar leiderschap dat dienstbaar is aan van de waarden en het doel van de organisatie. Leiders komen, generatie na generatie, vrijwel altijd voort uit eigen kweek.

Bij deze bedrijven zijn de waarden en het doel geheel cultuur- en beleidsbepalend. Alle medewerkers dragen de waarden en het doel actief uit.

Deze organisaties kennen vanuit hun doel een natuurlijke en vanzelfsprekende innovatie-drive.

ACE – Allied Consultants Europe – Europees onderzoek uit 2006, en gepubliceerd in 2007, onder 550 Europese toporganisaties, waarvan ruim 75% langer dan 30 jaar bestaat. Hieruit blijkt, dat bijna 70% van de bovenmatig succesvolle organisaties het succes toeschrijft aan de waardengedrevenheid en het hebben van een duidelijke relevantie. Voorbeelden van dit soort bedrijven zijn Virgin, BodyShop, Ericsson, Ikea, BMW en Ducati.

De waarden bepalen zowel intern als extern de koers van deze organisaties.

De waarden en het doel hebben ook een natuurlijke en vanzelfsprekende plek binnen alle managementlagen en in het beleid.

Deze organisaties slagen er goed in de individuele drive van medewerkers te koppelen aan het organisatiedoel.

Klanten hebben bij deze succesvolle organisaties een participerende rol.

Center for Organizational Performance. Grootschalig wetenschappelijk onderzoek uit 2007. (230 internationale onderzoeken plus 2.600 wereldwijde enquêtes). Hieruit blijkt, dat organisaties die:

- ✓ continue beter presteren dan hun collega's,
 - ✓ het meest winstgevend zijn,
 - ✓ de hoogste klant- en medewerkerstevredenheid hebben en
 - ✓ het snelst en best innoveren,
- enkele eigenschappen hebben die doorslaggevend zijn voor het succes van de organisatie:

1. Het management is van hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
2. De cultuur betreft iedereen intensief via een open en via dialoog naar betere prestaties.
3. De lange termijn doelgerichtheid geldt voor klanten, leveranciers en samenwerkingsverbanden, maar vooral voor management en medewerkers. Nieuw management wordt van binnenuit aangevuld.
4. De organisatie kent haar authenticiteit en relevantie. Activeert medewerkers continu bij te dragen aan het verbeteren en vernieuwen van processen, diensten en producten om invulling te geven aan de doelstelling
5. De medewerkers zijn divers en complementair. Kunnen goed samenwerken, zijn flexibel en veerkrachtig en staan ten dienste van het beoogde resultaat.

Uit hetzelfde wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat:

1. Er geen relatie is tussen salarissen, bonussen en high performance.
2. Dat intern en extern communicatief eenrichtingsverkeer vaak averechts werkt. De nadruk bij bovengemiddeld presterende organisaties ligt op de actieve dialoog.

3. Competentiemanagement en ict zijn weliswaar ondersteunend, maar hebben losstaand geen nut.
4. Leiderschap en coaching in slechts woorden werkt zeer contra-productief.
5. Investeren in en begeleiden van niet presterende medewerkers werkt contraproductief en vertragend voor de organisatie.
6. Focus op korte termijn resultaten stopt innovatie en doodt een waar-dengedreven cultuur. Bij bovenmatig goed presterende organisaties heeft men de balans gevonden tussen lange termijn resultaat en korte termijn successen.

Inhoudsopgave

7	Druk, druk, druk	94	Jaloers
9	Bijzondere tijd	95	Leuke dingen
11	Veranderingen	96	Effect
15	Dilemma	100	Aanstekelijk
20	Impasse	101	Doel
21	Een beetje	102	Herinnering
26	Jij	106	Je kinderen
32	Visie	112	Verantwoording
34	Vertrouwen		
39	Drie stappen		
40	1e stap		
48	2e stap		
53	Dromen		
58	3e stap		
61	Samenhang		
68	Volgende stappen		
69	Vervolg		
73	Zielsverwanten		
77	Voorbeeldfunctie		
82	Winst		
85	Community		
89	Scherp		
91	Is dat alles?		

Wijs jij ons de weg?

Geef jij het goede

voorbeeld?

Zou jij dat kunnen?