

A photograph of a rocky beach with waves crashing against the shore. The water is white with foam, and the rocks are dark and wet. The scene is captured from a low angle, looking down at the rocks and the water's edge. A semi-transparent white banner is overlaid on the top half of the image, containing the text.

# Whitstable

Passie is besmettelijk




## 2. vergroten van experimenteerdrift

In de eerste plaats pleit Hamel voor het vergroten van de experimenteerdrift. In bedrijven wordt naar zijn smaak teveel gehandeld in reactie op een al urgente kwestie, maar is er geen armslag of ruimte om projecten te verdedigen die niet direct nuttig zijn. 'Of je bouwt een bedrijf waarin geen fouten worden gemaakt of een bedrijf dat zich goed aanpassen kan. Beide tegelijk gaat niet.'

## flexibeler middelen toewijzen aan potentiële markten

We moeten inzetten op grote diversiteit in denken, vaardigheden, attitudes en capaciteiten, want dat betekent een groter spectrum van aanpassingsreacties. 'Wanneer het tempo van verandering toeneemt, is een investering in diversiteit geen luxe, maar een overlevingsstrategie.' De beoordeling van projecten moet daarom niet in de top geregeld zijn, maar decentraal.



Lees en sluit uw ogen. De zilte zeelucht is het eerste wat je ruikt. Dan verschijnen de dicht op elkaar gepropte huisjes die in Whitstable samen vele nauwe straatjes vormen. Je ziet de uitgestrekte kustlijn die uitnodigt om 's morgens lange wandelingen te maken en je voelt weer hoe de wind langs je oren blaast. Tegen diezelfde wind sla je een bal op het glad gemaaide weiland waar 9 holes ongemakkelijk tegen elkaar liggen aangeschurkt. Je vraagt bij de Windy Corner Stores om een kaartje voor het tenniscourt en verliest hopeloos omdat je weer een jaartje ouder bent en tegenwind had bovendien.

Vakantie in Whitstable, Engeland. Een halfuurtje gespannen links rijden en je bent er. Dichtbij is Londen. Mijn gezin stelt liefdevol voor dat eindje maar met de trein te gaan. In de druipende regen naar het Arsenal Stadium waar een rondleiding 35 pound each kost. Samen is dat wel 400 gulden reken ik mijn jongens voor en dat is pa net te veel. Vervolgens met de metro heel lang onderweg naar Queens Park om daar te vernemen dat de voetbalclub van die naam in een hele ander wijk gehuisvest is. En in mijn loodzware rugzak alle 'je kunt nooit weten' dingen van mijn vrouw die er de hele dag niet uitgekomen zijn. Maar niet getreurd. Ik heb het nieuwe boek van Gary Hamel mee. Hamel inspireert. En ik ben er hard aan toe wat van zijn energie op mij overgedragen te krijgen.

Van strategie-expert en succesauteur Gary Hamel verscheen onlangs een nieuw boek met de lastig bekkende titel 'Het einde van management zoals wij het kennen'. De boodschap van Hamel komt hierop neer dat organisaties niet hun linker, maar hun rechterhersenhelft moeten laten werken. Door het geven van meer vrijheid aan medewerkers wordt hun passie en creativiteit gestimuleerd. Volgens Hamel zit er een hiërarchie in de capaciteiten die bijdragen aan de concurrentiekracht van een organisatie. Onderaan staat gehoorzaamheid. Voor Hamel is dit een noodzakelijke voorwaarde om niet in een anarchie te onttaarden, maar voegt het feitelijk geen waarde toe. IJver en intellect doen dat wel voor resp. 5 en 15 procent. Hoger op de ladder scoort initiatief met 20 procent. Mensen met initiatief wachten niet tot hen iets wordt gevraagd of opgedragen. Zij zoeken nieuwe uitdagingen en manieren om waarde toe te voegen. Creativiteit komt in Hamels' prioriteitenlijst op nummer twee, omdat het voor maar liefst een kwart bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van de onderneming. Creatieve mensen zijn nieuwsgierig en onstuitbaar, zegt Hamel. Passie prijkt met 35 procent bovenaan. Mensen met passie overwinnen obstakels en geven niet op. Passie is besmettelijk en doet eenmanskruistochten uitgroeien tot massabewegingen. De opsomming van Hamel is niet wetenschappelijk onderbouwd (een sterrenkundige die zo

# 3

## het delen van de macht

In een autocratisch systeem zijn weinig mechanismen voor vernieuwing van onderaf. 'In een democratie stroomt macht omhoog en rekenschap omlaag. In het bedrijfsleven is dat veelal omgekeerd.' Het probleem daarvan is, vindt Hamel, dat besturen geen waarde creëren. Hoeveel waarde er wordt gecreëerd is afhankelijk van de wijsheid en fantasie van de werknemers en de mate waarin hun spitsvondigheid wordt gehonoreerd.

# 4

## moed putten uit betekenis

'Door geloof worden mensen veerkrachtiger.' Ondernemen vereist persoonlijke veerkracht en hiervoor hebben medewerkers een bestemming nodig, een poolster waarop we ons kunnen oriënteren. Zonder een verhaal dat drama en betekenis heeft, is de mens in de mening van Hamel een mat en roerloos wezen.

de samenstelling van de kosmos beschrijft komt er niet mee weg, vrees ik), maar onderbouwt zijn pleidooi om de klassieke managementopvattingen over arbeidsdeling, specialisatie, standaardisatie, hiërarchie en extrinsieke beloningen van ons af te schudden.

Initiatief, creativiteit en passie, zegt Hamel, zijn gunsten die je worden verleend en niet te verordonneren zijn. Deze capaciteiten worden alleen opgeroepen als een verheven doel medewerkers inspireert om gul te zijn met hun talent. Mensen zoeken betekenis voor hun handelen: een morele verplichting die voortkomt uit een oprechte missie, mogelijkheid of verontwaardiging. Daarom moet ondernemen synoniem zijn met integriteit. Anders werkt het niet, althans niet voor lang. Hamel beschrijft in drie aparte hoofdstukken hoe de supermarktketen Foods Market, het chemieconcern W.L. Gore en het internetbedrijf Google hun eigen weg in deze problematiek gevonden hebben. Hamel's analyse levert een nieuw managementgenoom op dat hij in vier aspecten ontleedt.

1. Het vergroten van de experimenteerdrijf;
2. Flexibeler middelen toewijzen aan potentiële markten;
3. Het delen van de macht;
4. Moed putten uit betekenis.

'Het einde van management zoals wij het kennen' is een knap geschreven boek. Het volgt de trend om de waarom-vraag van de bedrijfsvoering te achterhalen. In tegenstelling tot de vele boeken over leiderschap die dit oplevert, zoomt Hamel in op het organiseren van onderscheidend vermogen en geeft hij ook praktische tips om de omslag naar een betekenisvol bedrijf te maken. Moedig en ook overtuigend probeert Hamel antwoord te geven op het dilemma dat Bas Heijne, gastpresenter van VPRO's Zomergasten schetst. "Tegenwoordig draait alles om leiderschap. Maar niemand wil geleid worden. En tegelijkertijd heeft elk mens het diep gewortelde verlangen om zich te verbinden met elkaar. Op dat moment houdt vrijheid op bij de vrijheid van een ander en moet er iets hogers zijn dat ons beiden bindt."

Rolf Baarda

