

Dwarsdenkers:

onconventioneel en moeilijk na te volgen

door Wim Laverman

Elke branche heeft zijn ‘dwarsdenkers’, ‘gekke’ lui die veel bewondering en respect oproepen vanwege hun producten, diensten, organisatiemodel, of wat dan ook, maar toch niet nagevolgd worden. Dwarsdenkers zijn geen voorlopers, want die worden juist wél nagevolgd, ook al denken zij net zo onconventioneel en soms dwars. Het onderscheid is subtiel, maar interessant. Hoe belangrijk zijn dwarsdenkers? Welke functie vervullen ze?

Wie kan deze vraag beter beantwoorden dan Joseph Kessels? Hij is hoogleraar Human Resource Development en dean van TSM Business School. Kessels is zelf een dwarsdenker: het adviesbureau dat hij in 1977 startte, Kessels & Smit, The Learning Company, heeft een tegendraadse managementfilosofie. Er is geen management team, geen businessplan, geen officemanager en geen dwingend groeicijfer. Medewerkers bepalen hun eigen werk en salaris. Het bureau heeft een democratische organisatie die ontstaan is vanuit een afkeer van machtsdenken. Kessels is geïnspireerd door het overbekende voorbeeld van de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler, die zijn productiebedrijf van 4 miljoen omzet in 1982 naar nu 240 miljoen opstuwde via een vergaand zelfbestuur van zijn medewerkers. Hoewel hij al twintig jaar lang in talloze managementboeken en in evenveel MBA-colleges bewierookt wordt – ook door Kessels in de TSM op-

BEKENDE DWARSDENKERS IN BOUW EN VASTGOED

Rudy Stroinks ongewone bedrijfsstrategie (TCN) en ook zijn opvattingen over allerlei vakvraagstukken werden tot een jaar of vijf geleden door collega's schouderophalend afgedaan. Inmiddels is hij tot een autoriteit en veel gevraagd spreker uitgegroeid. Nagevolgd wordt hij echter nauwelijks.

Dat geldt ook voor Erik Staal, directeur van woningcorporatie Vestia, de een na grootste van Nederland. Staal heeft een heel persoonlijke stijl van leidinggeven waarvoor hij intern zeer gewaardeerd wordt. Ook hij staat bekend om eigenzinnige opvattingen over het vak. Net als Eckhart Wintzen kleden Stroink en Staal zich onconventioneel. Omdat het authentiek is, heeft niemand daar problemen mee.

Frank Bijddendijk, directeur van woningcorporatie Stadgenoot (voor de recente fusie: Het Oosten), zit een beetje tussen voorloper en dwarsdenker in. Met ideeën over huurkoop kreeg hij een aantal corporaties mee tot de fiscus dit onmogelijk maakte. Zijn organisatiemodel van Kristal was een innovatie waar eveneens een aantal corporaties op inhaakte. Met waardecreatie door gebiedsontwikkeling – Mercatorplein in Amsterdam als oudste voorbeeld – kreeg hij veel volgers. Maar zijn Solids – flexibele, functie-loze gebouwen voor wonen en werken onder één dak – vinden tot nog toe geen navolging, evenmin als zijn voorstel om de sociale huursector voortaan zonder staatssteun te laten bestaan.

Meer dan Bijddendijk is Hans van Veggel (Multi) inmiddels tot een voorloper uitgegroeid. Hij heeft op allerlei onderdelen navolgers gekregen.

leiding –, heeft Semler nauwelijks navolging gekregen. De onlangs overleden managementgoeroe Eckhart Wintzen overkwam hetzelfde. Hij was uiterst succesvol met een cellenstructuur en lokale autonomie binnen zijn ict-bedrijf BSO, die echter meteen door zijn opvolgers overboord gegooid werd toen hij BSO verkocht. Succesvol, bewonderd en toch nauwelijks nagevolgd. Hoe zit dit?

Voorlopers zijn aantrekkelijk

Volgens Kessels hebben voorlopers en dwarsdenkers met elkaar gemeen dat beide onconventionele denkers zijn. Voorlopers zijn hun tijd vooruit. Het duurt even vóór anderen zien wat zij allang gezien hebben. Ze krijgen het predikaat van voorloper pas als blijkt dat ze succes hebben én anderen het aantrekkelijk vinden hen te volgen. Ze groeien als het ware in het voorloper zijn. Ze beginnen bijna altijd als >>

Dossier

Dwarsdenkers



dwarsdenker, maar lang niet elke dwarsdenker wordt een voorloper. Dwarsdenkers die dwarsdenkers blijven hebben iets tegendraads, iets wat het moeilijk maakt hen te volgen. Kessels denkt dat dit komt omdat hun onconventionele opvattingen gebaseerd zijn op sterke persoonlijke principes of waarden die niet de jouwe zijn, maar die je wel kunt waarderen. "Veel mensen vinden bijvoorbeeld mijn opvatting over inspirerend leiderschap zonder de machtsuitoefening die het klassieke managementmodel kenmerkt, heel aantrekkelijk. Het heeft echter geen zin die managementopvatting te kopiëren als je de achterliggende overtuiging – sterke innerlijke afkeer van macht en machtsmisbruik – niet tot de jouwe gemaakt hebt. Dan wordt het niks." Soms ook schuren de consequenties van het dwarsdenken met datgene waartoe jezelf bereid bent. Zo voelen een hoop mensen zich aangehouden tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkelingen, maar zijn niet bereid om zelf in een zuinigere auto te gaan rijden of minder te vliegen. "Dwarsdenken kan je soms confron-

deren niet doen. Ze zien minder gevaren, waardoor ze zich kunnen focussen op wat ze echt belangrijk vinden. Ze creëren daardoor een spanning die beweging veroorzaakt. Dat maakt hen sterk; wie alles overziet, zou niet aan de onderneming beginnen. Wie met alles rekening houdt, kan prettig zijn in de omgang, maar beweegt niet meer. Romantiek en idealisme gaan met soortgelijke oogkleppen gepaard. Leiders gaan vaak helemaal op in hun ideeën. Ze zijn er één mee en dat maakt hen krachtig.

Leiders gaan vaak helemaal op in hun ideeën. Ze zijn er één mee en dat maakt hen krachtig

teren met een kant van jezelf die je minder leuk vindt, waardoor het iets normerends krijgt en je er minder makkelijk mee om kunt gaan," constateert Kessels.

Dat Ricardo Semler en Eckhart Wintzen ondanks hun successen niet op grote schaal nagevolgd zijn, komt omdat navolgers hun diepgevoelde overtuiging misten of niet konden naleven, waardoor ze de bijbehorende organisatievorm in al zijn details evenmin goed snapten. Zittende bestuurders die gecharmeerd zijn van dergelijke organisatie-modellen menen vaak dat ze een stukje naar zo'n model kunnen opschuiven in plaats van compleet toepassen, omdat 'niet iedere medewerker er geschikt voor is'. Dat werkt dus niet. Bovendien is de gedachte dat niet iedereen er geschikt voor is, op niets gestoeld. Ook experimenten met zelfsturende teams lopen vaak dood, hoewel in de literatuur veelvuldig beschreven is hoe profijtelijk ze kunnen zijn. Ze lopen dood, omdat zulke teams naarmate ze beter en succesvoller worden tevens zelfstandiger worden en meer verantwoordelijkheid nemen, en misschien zelfs de vraag gaan stellen 'waarvoor doen we dit werk eigenlijk' en dat was de bedoeling van de bedrijfsleiding niet.

Kan dwarsdenker voorloper worden?

Wat kan een dwarsdenker doen om meer aansluiting te krijgen? Zijn principes enigszins opzij zetten, vermoedt Kessels. Maar veel dwarsdenkers willen dat niet, omdat hun kracht juist is om helder en principieel te zijn. Andere dwarsdenkers kunnen die stap niet zetten, omdat ze eenvoudigweg geen concessies kunnen doen aan datgene wat voor hen belangrijk is, ook al gaat dat ten koste van de toegankelijkheid van hun ideeën voor anderen.

Een zekere mate van *narrow mindness* bezitten overigens alle leiders. Oogkleppen stellen hen in staat om bijzondere dingen te doen die an-

Tegengestelde strategieën

Als consequent handelen inderdaad voortkomt uit sterke persoonlijke en authentieke overtuiging en daarom krachtig is, verklaart dat ook waarom tegengestelde bedrijfsstrategieën naast elkaar succesvol kunnen zijn. Neem het strak centraal georganiseerde BAM, naast het als een eilandenrijk georganiseerde VolkerWessels. De management-modellen zijn niet doorslaggevend, maar de mate waarin de leiders consistent zijn in hun principes en in hun handelen. Omdat het helder is, is het aantrekkelijk om je er bij aan te sluiten.

Politieke voorlopers

Gandhi was voor velen een inspirerend leider, maar voor politici moeilijk na te volgen. De consequentie van een sober leven in een ashram is voor weinig mensen aantrekkelijk. Gandhi werd pas aan het eind van zijn moeilijke leven als een voorloper beschouwd. Martin Luther King dankt het aan zijn vroege dood dat we hem achteraf als een voorloper zien. Tijdens zijn leven kreeg hij zelfs binnen de zwarte gemeenschap niet alle handen op elkaar. Veel mensen vinden dat Marianne Thieme van de Partij voor de Dieren een punt heeft – ook haar vasthoudendheid roept bewondering op –, maar haar aanpak staat het sluiten van compromissen in de weg. Omdat succesvol zijn in de politiek die eigenschap vereist, is de kans klein dat Thieme tot een voorloper met navolgers uitgroeit.

Hebben dwarsdenkers een functie?

Kan een sector zonder dwarsdenkers? Hebben ze een functie? De meeste dwarsdenkers vinden het onbevredigend als ze weinig klaar spelen. Ze zoeken daarom medestanders op. Binnen hun eigen organisatie trekken ze mensen aan die het redelijk eens zijn met hun principes en waarden, hoewel die betovering snel verbroken kan raken als de dwarsdenker vertrekt; zie Eckhart Wintzen bij BSO. Buiten hun organisatie neigen ze vaak tot een zendelingenrol. Ze houden bijvoorbeeld lezingen om anderen van hun visie te overtuigen. Slagen ze er in medestanders te vinden, dan kunnen ze uitgroeien tot voorlopers. Zo niet, dan is hun functie slechts dat ze anderen tot nadenken stemmen. Raken hun opvattingen te ver buiten de praktijk van een sector, dan krijgen dwarsdenkers de rol van hofnar, van dissident of van roepende in de woestijn. Het krijgt dan iets zieligs. Dwarsdenkers die Prinzipienreiter worden, verliezen de bewondering. Ze zijn dan onaangenaam en isoleren zichzelf.

Eigenzinnigheid, koppigheid, eigengereidheid, ambitie, passie, visie, dwarsdenken, voorlopen, ondernemen, het ligt allemaal dicht bij elkaar, maar kan tot heel verschillende uitkomsten leiden. In dit nummer wordt een aantal meer en minder bekende dwarsdenkers in de wereld van bouw en vastgoed beschreven. ◀◀

ECORYS
Research and Consulting



www.ecorys.nl

010 453 88 00

Sound analysis, inspiring ideas

Consultancy

voor ruimtelijke ontwikkeling

MARKTANALYSE • PROCESMANAGEMENT
RUIMTELIJKE ECONOMIE • EXPLOITATIE