



Rob Zuijderhoudt in gesprek met Diederick van de Wall Bake

Kunnen organisaties planeren?

30

Wat bedoel jij met synergie?

Een soort van energiebesparing door goed samenspel. Die bespaarde energie wordt dan direct ingezet om iets meer, beter of anders te doen. Een zelfversterkend proces dat voor het voortbestaan van organisaties noodzakelijk is. Elke organisatie realiseert synergie, anders valt ze uit elkaar.

Voorbeeld: Bij een goede voetbalwedstrijd komt het publiek in een vorm van extase. Ze zijn een dagje uit, kijken naar een mooie wedstrijd, en de beslommingen van het werk en thuis zijn ver weg. Dat maakt energie vrij voor hun gejuich. De spelers op het veld merken die opwindende en dat geeft ook hen extra energie in de strijd: ze doen er nog een schepje bovenop. De toeschouwers zien dat als beloning voor hun aanmoediging en reageren met nog meer enthousiasme, enz. Zo ontstaat synergie. Wordt het een slechte wedstrijd, of een ongunstige uitslag waarop vechten en vernieling volgen, dan wordt er synergie vernietigd.

Organisaties streven vooral markt- en productdoelen na: focuspunten die zowel tijd- als situatiegebonden zijn. Ze hebben de nare eigenschap dat ze de flexibiliteit van een organisatie reduceren die nodig is voor het voortbestaan. Zelfhandhaving van een bedrijf of instelling vraagt voortdurend aanpassingsvermogen, een perma-

nent zoeken naar nieuwe kansen voor synergie. Daartoe moet op een ander niveau, vanuit een andere orde worden geredeneerd dan 'doelen najagen'.

Voorbeeld: Tal van politieke partijen merken dat hun aanvankelijke doelen op een gegeven moment zijn bereikt, of geen wervingskracht meer hebben. Een enkele keer volgt een formele opheffing. Vaker echter worden de bakens verzet en wordt zelfhandhaving het Leitmotiv. Maar dan moet er wel nieuwe synergie met de kiezer kunnen ontstaan, anders raakt zo'n partij verkramp in een verstarring.

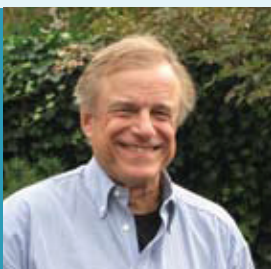
Wat is het belang voor organisaties?

Helaas wordt in bedrijven te vaak primair instrumenteel en op de korte termijn gewerkt, waardoor de kwetsbaarheid voor onverwachte situaties groot is. Je zou juist verwachten dat bij het bepalen van doelen, markten, producten, en bij de ontwikkeling van mensen (inclusief leidinggevenden) wordt geredeneerd vanuit het zoeken naar synergie. Daarmee is er ook een helder uitgangspunt voor de rol van MD. Dat deze denkrichting echter niet eenvoudig is, of zelfs risico's blootlegt die men liever niet wil zien, is te zien bij technologische verbeteringen.

Voorbeeld: Een goed vormgegeven snelle motorboot of wedstrijd-

In zijn veertigjarige adviesbestaan moest Rob Zuiderhoudt stevig aan de bak om – in de organisatiekunde onbekende - begrippen als chaos en zelfordening te doorgronden, toegankelijk en praktisch toepasbaar te maken. Inmiddels genieten zijn inzichten grote bekendheid, vooral dank zij een brede disciplinaire basis en veel aansprekende voorbeelden.

En toch: Zuiderhoudt vindt zelf dat het hem maar moeizaam lukt om echte believers te vinden en te kweken, om werkelijke veranderingen te herkennen in het gedrag van managers. Misschien dat de heftige actualiteit hem te hulp komt: grote complexe organisaties brokkelen af, of worden ontmanteld. En tot voor kort gerenommeerde leidinggevendenden worden publiekelijk gemarginaliseerd of verguisd. Al met al: meer dan de moeite waard om een gesprek te voeren om de relevantie van “Op zoek naar synergie” voor de MD-praktijk te verkennen.



Dr. ing. R.W.L. Zuiderhoudt (robzuiderhoudt@gmail.com) was 42 jaar werkzaam als adviseur bij Berenschot. De ROA bekroonde in 1993 zijn “Principes van synergie en zelfordening - introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde” met de Professionele Publicatie Prijs voor het beste professionele artikel¹. Nu werkt hij zelfstandig als organisatieadviseur vanuit Bussum. Hij promoveerde vorig jaar bij de UvA op het onderwerp “Op zoek naar synergie”. Zie ook: www.robzuiderhoudt.nl

Ir. D.A. van den Wall Bake is adviseur en lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD.

zeilboot komt bij de juiste snelheid en goede stuurmanskunst gedeeltelijk uit het water: hij gaat planeren. Omdat door verminderde wrijving met het water energie vrijkomt, vaart hij ineens extreem sneller: een gevolg van synergie. Dit is niet zonder grote risico's. Speedbootraces was vroeger levensgevaarlijk als de boot niet goed was ontworpen of verkeerd werd gestuurd. De bestuurder zat tijdens een wedstrijd in een soort 'flow', merkte wel dat de controle over de boot verminderde maar aarzelde om tijdig vaart te minderen als onverwachte fluctuaties qua wind, golven en koers dat eigenlijk vereisten. Inmiddels hebben kleine en grote draagvleugelboten hun intree gedaan. Dit is een nieuwe technologie met beheerste risico's, gebaseerd op hetzelfde synergiezoekend principe, maar tegelijk toch ook met minder flexibiliteit qua aanpassingsvermogen en gebruiksmogelijkheden. En men taalt niet meer naar speedbootraces, de lol is eraf.

Is er een verschil tussen grote en kleinere bedrijven?

Vertaald naar organisaties, betekent het voorbeeld van de speedboot dat men zich twee fasen kan voorstellen:

1. het zoeken naar synergie
2. het realiseren van nieuwe markten, producten, systemen etc.

In de eerste fase geeft men zich nog wel rekenschap van de inherente risico's. Maar zodra deze doelen manifest zijn geworden, en in de tweede fase de ingecalculerde omstandigheden zich wijzigen, is er een grote kans op een *mismatch*. De starre resultaten voldoen dan niet meer aan de eisen van de nieuw ontstane situatie. Erger: het resultaat blokkeert het vinden van een nieuwe oplossingsrichting, en het management kan of wil dan vaak niet meer terugschakelen. Zeker als er forse technologische investeringen zijn gedaan. Dergelijke duivelse dilemma's ontstaan als leidinggevendenden in organisaties zich onvoldoende bewust zijn van de externe en interne organisatiedynamiek en teveel focussen op concrete, eenduidige prestaties op korte termijn. Als ook MD in die organisatie qua rol en positie langs de zijlijn staat, is er vanuit die hoek ook geen corrigerende opmerking of actie te verwachten.

Het gevaar loert vooral in grote ingewikkelde organisaties, zoals we maar al te goed beseffen als we bijvoorbeeld kijken naar de actuele kwetsbaarheid en deconfitures van megabedrijven in de financiële sector. Daar zijn strategieën en systemen gecreëerd waarmee oprecht werd verwacht meer geld te creëren en tegelijkertijd alle risico's in te dammen. Dat leidde tot overtrokken winstverwachtingen

>>

¹ M&O 46e jaargang jan./febr. 1992



gen, bonussen en aandeelhouderswaarden, die weer leidden tot het nemen van nog grotere risico's. Als er dan onvoorziene ontwikkelingen optreden waarbij blijkt dat de ingecalculerde risico's toch niet zijn gedekt, wordt er synergie vernietigd. Dan stort de geconstrueerde werkelijkheid in, ontstaat crisis na crisis, en is er helaas geen mogelijkheid om terug te gaan om met een geheel nieuwe formules te beginnen.

Voorbeeld: Je kunt nu niet meer tegen de ABN-AMRO zeggen: doe het zoals de RABO doet.

Waarom is het zoeken naar synergie zo lastig?

Het introduceren van synergetisch denken is verre van gemakkelijk, omdat het strijdt met gebruikelijke benaderingen, conventies en regels, en ook strijdt met de verworven posities van betrokkenen. Megabedrijven en monopolistische organisaties, zoals overheden en non-profitinstellingen hebben het er moeilijker mee dan kleine, concurrentiegerichtte bedrijven. Zij moeten zich immers conformeren aan gedetailleerde wetten en regels die vaak synergierevend zijn. Als de betrokkenen zich dat effect realiseren, is het begin van creatieve oplossingen in beeld.

Voorbeeld: De overheid stimuleert vaak innovatieve ontwikkelingen in de maatschappij. Maar omdat de plannen en resultaten daarvan worden beoordeeld volgens historische spelregels, komen de beoogde vernieuwingen niet of nauwelijks tot stand. Zo kreeg een fabriek van plastic 'Amsterdammertjes' weliswaar innovatiesubsidie, maar ging toch failliet, omdat de inkoopafdelingen van de overheid – de belangrijkste afnemer – nog geen plastic paaltjes toestonden.

Zeker voor grote concerns is het mogelijk om onderdelen of filialen op diverse noemers (tussen vestigingen, tussen verschillende bedrijfsformules) met elkaar in competitie te brengen. Dat daagt ze uit tot het vinden van nieuwe synergie: "Men zet zich tegen elkaar af en trekt zich aan elkaar op". Anders gesteld: het helpt om kortcyclische feedback te scheppen door kleinere eenheden met korte afstanden tot stakeholders. Winst is weliswaar een prima succesindicator, maar zie erop toe dat winst wordt ingezet voor het creëren van nieuwe synergie in de organisatie, zoals nieuwe producten en markten, capaciteitsvergroting met nieuwe technologie, opleiding of research. Het klassieke efficiencyadagium ('Economies of Scale', vermijden van dubblures etc.) moet kritisch worden afgewogen tegen de mogelijkheden om duurzame nieuwe synergie te scheppen.

Welke karakteristiek hebben de sleutelfiguren?

Ondernemers zoeken van nature al naar synergie. Zij hebben hiervoor meer gevoel dan managers of bestuurders. Ondernemers 'doen dat gewoon', zonder het hier gehanteerde begripkader te gebruiken. Veel managers gedragen zich als grote ondernemers, maar hebben in feite een andere positie. Ze zijn minder 'zoekend' en meer 'risico mijdend, wetend en makend' bezig. Daar zit een wereld van verschil tussen en maakt de grote bonussen nog eens extra onterecht.

Organisaties die het interne ondernemerschap proberen te bevorderen, zijn beslist op de goede weg. Maar het lukt beter als er werkelijk sprake is van zelfstandige units (vgl. Eckart Wintzen met BSO), waarbij ondernemerschap in competitie is met ander ondernemerschap en zij samen de synergie op concernniveau bevorderen. Zodra dit in een systeem wordt ondergebracht is de flexibiliteit, het voortdurende aanpassingsvermogen dichtgerogeld en heb je de dood in de pot.

Intern ondernemerschap vraagt mensen die zich breder oriënteren dan de gemiddelde functiegebonden manager of professional. Mensen die meer risico's durven te nemen, en vooral goed out-of-the-box kunnen denken. Mannen en vrouwen die buiten de context van hun organisatie nieuwe ontwikkelingen kunnen bespeuren die voor hun organisatie(onderdeel) interessant zijn, hoewel ze daarin niet vanzelfsprekend passen. Professionals en leiders met het inzicht en de vaardigheid om andere onafhankelijk denkende mensen - die deze synergiebenadering goed snappen - te spotten, aan te trekken, ruimte te geven en uit te dagen.

Onderlinge competitie tussen dergelijke mensen is natuurlijk onvermijdelijk, en ook gezond, mits de betrokkenen goed blijven beseffen welk achterliggend eenvoudig organisatieprincipe wordt gediend: nieuwe synergie maken en voorkomen dat je het ergens anders vernietigt.

Ken je succesvolle mensen met dit profiel?

Er zijn er ongetwijfeld velen, maar ik denk nu bijvoorbeeld aan Ton Westendorp, (nu oud-)directeur van NEDAP in Groenlo. Dit bedrijf begon oorspronkelijk met apparaten voor de landbouw, maar levert nu wereldwijd een uitgebreid assortiment aan producten en diensten. Hij won hiervoor ooit een prijs als beste ondernemer van het jaar. Een voorbeeld van een 'natuurtalent' ondernemer die geen boodschap heeft aan organisatieadviseurs, maar zelf

Kunnen organisaties planeren?

eigenwijze innovatieve mensen om zich heen verzamelde en zelf de condities creëerde voor een levendig samenspel.

Een ander voorbeeld is *Nol Groot*, de - inmiddels gepensioneerde - productiedirecteur van NS Reizigers. Hij is juist geen traditionele ondernemer *'die het met de papelel heeft meegekregen'*. Maar iemand die later in zijn loopbaan, gefascineerd door de complexe organisatiedynamiek, daarop keihard is gaan studeren en stelselmatig in zijn organisatie is gaan praktiseren. Een dergelijke verandering in een persoonlijk denk- en werkpatroon is hoopgevend voor anderen, want een dergelijke verwerving van competenties is dus kennelijk reproduceerbaar.

Dat zijn twee voorbeelden van inspirerende 'believers' aan de top van organisaties. Maar het zijn juist de mensen aan de voet van een organisatie die sensitief zijn als het gaat om het signaleren van veranderende omstandigheden. Vanuit die optiek is een hiërarchisch organisatieconcept dan ook heel inefficiënt. Nol Groot zei eens: *"Het is uitgesloten dat een manager van enkele duizenden medewerkers met zijn systemen de prestaties op de werkvloer gunstig kan beïnvloeden; maar hij is natuurlijk wel verantwoordelijk!"* Het probleemoplossend vermogen moet dus juist laag in de organisatie liggen: er zijn dan veel meer mensen bij betrokken die stelselmatig worden uitgedaagd om zelf hun problemen op te lossen. Zuiderhoudt vertelt dat in werksessies met medewerkers aan de voet van organisaties de meesten niet durfden om zelf hun problemen op te lossen of zelfs kwaad werden *"omdat het tegen de regels was"*. En als het dan toch lukte om ze hun eigen problemen te laten oplossen, waren hun bazen gefrustreerd: ze hadden boter op hun hoofd of konden moeilijk een doorbraak accepteren na jaren zelf te hebben geploeterd.

Dergelijke confrontaties ging Nol Groot in zijn werk niet uit de weg. Hoewel de bazen maar in enkele gevallen begrepen wat er aan de hand was. *"Maar met een Gideonsbende van 20% probleemoplossers aan de voet van de organisatie, en voldoende besef en conditionering aan de top, kom je een heel eind om bestaande processen om te buigen."*

Wat zie je als belang voor MD?

Op basis van inzicht in de eisen van de omgeving aan de organisatieontwikkeling, moeten MD'ers zicht hebben op het ondernemend

potentieel aan de voet van de organisatie. Daar moeten medewerkers worden uitgedaagd en beloond om steeds nieuwe organisatiepuzzels op te lossen, waardoor synergie ontstaat. Bij succes maakt dat deze medewerkers geschikt om door te groeien naar posities van waaruit ze verdere synergieontwikkeling kunnen faciliteren.

Dat lukt moeilijker in oude organisaties die gebonden zijn aan de bestaande cultuur, conventies, omgeving en regelgeving. Ondernemers met de daarbij horende pionierende organisaties in groeiende nieuwe markten hebben een grotere kans op snelle successen op dit vlak. De uitdaging zit hem in het implanteren van vernieuwende elementen in verstarde organisaties. De huidige tijden maken dergelijke ingrepen noodzakelijker en ook kansrijker. Een uitgelezen mogelijkheid voor MD om de eigen onderneming of instelling op een moderne leest te schoeien en meer georiënteerd te krijgen op synergie.

Zuiderhoudt waarschuwt dat het weerbarstige processen zijn die haaks staan op ons Angelsaksische, gesloten 'cybernetisch' denken en redenen. De huidige wereldwijde noodzaak tot bezinning is overigens wel een geschikte kans en uitgangspositie om 'dwars te kijken'. Opvallend is dat bijvoorbeeld Oost-Aziatische (boeddhistische) culturen in China, Vietnam, Maleisië² en Singapore dat gemakkelijker kunnen, omdat ze van oudsher meer gevoel hebben voor deze dynamiek en het functioneren van collectiviteiten. Uit die regio kunnen vernieuwende organisatieontwikkelingen komen die wij in onze contreien eerst moeten leren herkennen en dan goed kunnen benutten.

Om die lijn succesvol in te zetten, en ook tegen de verdrukking in vol te houden, is het nodig om één of meer interne pleitbezorgers te hebben die zich grondig hebben verdiept in deze benaderingswijze. MD-professionals kunnen daar zelf aan bijdragen, hetzij door zelf als katalysator op te treden, hetzij door anderen in dergelijke posities te brengen en te steunen.

Dat geeft de MD-functie een extra impuls voor een actieve rol bij organisatieontwikkeling juist in een periode zoals nu, waarin blijkt dat vertrouwde benaderingswijzen en managementconcepten geen soelaas meer bieden. | *M&I*

² Kishore Mahbubani: The New Asian Hemisphere. The Irresistible Shift of Global Power to the East

Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/nl/Tijdschrift_voor_Management_Development.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt

van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de winter van 2009.

Deadline voor artikelen: 1 oktober 2009

Deadline voor advertenties: 1 november 2009

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.

39



naam/voorletters: _____ m/v

functie: _____

bedrijf/organisatie: _____

afdeling: _____

adres: _____

postcode/plaats: _____

e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____

handtekening: _____