

*Opgedragen aan de moedige maar
bescheiden Groten onder ons,
die tonen dat leiderschap geen functie is,
maar een keuze.*

Inhoud

Inleiding	
1 De pijn	11
2 Het probleem	21
3 De oplossing	33
Deel 1 – Ontdek de innerlijke stem	
4 Luister naar uw innerlijke stem	43
5 Gebruik uw innerlijke stem	65
Deel 2 – Inspireer anderen hun innerlijke stem te vinden	
6 Help anderen hun innerlijke stem te vinden	93
Focussen – rolmodel zijn en richting kiezen	
7 De invloedrijke stem	117
8 De betrouwbare stem	135
9 De vertrouwenwekkende stem	149
10 De harmoniërende stem	169
11 Eén stem	193
Uitvoeren – organisatie stroomlijnen en empoweren	
12 De uitvoerende stem	209
13 De empowerende stem	223
Het tijdperk van wijsheid	
14 De achtste eigenschap en de ‘sweet spot’	243
15 De innerlijke stem wijs gebruiken in dienst van anderen	261
De twintig meest gestelde vragen	283

Appendices

A1	De vier intelligenties/capaciteiten ontwikkelen	295
A2	Overzicht van leiderschapstheorieën	315
A3	Uitspraken over leiderschap en management	325
A4	De hoge prijs van gebrek aan vertrouwen	331
A5	Implementatie van de vier uitvoeringsdisciplines	335
A6	xQ-resultaten	337
A7	De FranklinCovey-methode	341
	Literatuur	345
	De 8ste-eigenschap-test	352
	Dankwoord	355
	Over de auteur	359
	Register	361

Inleiding

Hoofdstuk I

De pijn

Luister naar deze stemmen:

'Ik zit vast, mijn leven is een sleur.'

'Ik heb geen leven meer. Ik ben helemaal op, uitgeblust.'

'Niemand waardeert me. Mijn baas heeft geen idee wat ik allemaal kan.'

'Ik krijg geen waardering, niet op m'n werk, niet van m'n pubers thuis, niet van m'n volwassen kinderen, niet van de buren of de maatschappij en ook niet van m'n partner – behalve als ik de rekeningen betaal.'

'Ik voel me gefrustreerd en neerslachtig.'

'Ik verdien niet genoeg om de eindjes aan elkaar te knopen. Er zit geen vooruitgang in.'

'Misschien kan ik het gewoon niet.'

'Wat ik doe maakt geen verschil.'

'Ik voel me leeg, er ontbreekt iets in mijn leven.'

'Ik ben kwaad. Ik ben bang. Ik kan het me niet veroorloven m'n baan te verliezen.'

'Ik voel me eenzaam.'

'Ik zit aan m'n plafond, alles is urgent.'

'Ik voel me afgeknepen, ik stik.'

'Ik ben doodziek van al die achterbakse spelletjes en het naar boven likken.'

'Ik verveel me, ik zit m'n tijd uit. Ik vind alleen voldoening in de dingen die ik naast m'n werk doe.'

'Ik móét mijn targets halen, de werkdruk is ongelooflijk. Ik heb gewoon niet genoeg tijd en energie om het allemaal te doen.'

'Thuis is het al net zo erg als op het werk. M'n partner begrijpt me niet en de kinderen doen niet wat ik zeg.'

'Ik weet niet hoe ik moet veranderen.'

Dit zeggen werkende mensen. Over de hele wereld klinken deze geluiden. Ze zijn afkomstig van letterlijk miljoenen ouders, arbeiders, dienstverleners, managers en professionals. Deze mensen vechten om overeind te

blijven. De pijn is *persoonlijk* en zit diep. Misschien herkent u zichzelf in een van deze stemmen. Karl Rogers zei het al: ‘Het persoonlijke is algemeen.’¹

Natuurlijk zijn er mensen die echt betrokken zijn bij hun werk. Zij dragen iets bij en krijgen daar energie van... maar het zijn er veel te weinig. Ik vraag mijn toehoorders over de hele wereld regelmatig: ‘Wie van u vindt dat de mensen in uw organisatie veel meer talent, intelligentie, capaciteiten en creativiteit bezitten dan nodig is voor het werk dat ze doen?’ De overgrote meerderheid van de mensen steekt dan de hand op. Net zoveel mensen vinden dat ze onder grote druk staan om beter te presteren met minder mogelijkheden. Denkt u zich eens in: mensen staan bloot aan een toenemende druk om meer te presteren met minder middelen in een heel complexe wereld. En het wordt hun niet toegestaan hun talenten en intelligentie daar voor in te zetten.

Dit komt doordat organisaties niet in staat zijn hun prioriteiten te *bepalen* en daar vervolgens naar te *handelen*. Harris Interactive, de organisator van de ‘Harris Poll’, heeft met behulp van de xQ-meting* 23.000 inwoners van de VS in de belangrijkste bedrijfstakken** ondervraagd. Deze mensen hadden een fulltime functie en waren werkzaam in sleutelberoepen***. Denk eens na over een paar van de opzienbarende conclusies:

- Slechts 37 procent van de ondervraagden begreep het hoe en waarom van de doelstellingen van de eigen organisatie.
- Slechts een op de vijf mensen was enthousiast over de doelstellingen van het eigen team en de eigen organisatie.
- Slechts een op de vijf werknemers zag een duidelijk verband tussen uit te voeren taken en de doelstellingen van het eigen team en de eigen organisatie.
- Slechts de helft van de mensen is aan het einde van een werkweek tevreden over de behaalde resultaten.
- Slechts 15 procent had het gevoel dat de eigen organisatie hun in staat stelde hun doelen te behalen.

* Zie Appendix 6: *xQ-resultaten* voor een gedetailleerde samenvatting van de resultaten van het onderzoek dat Harris Interactive verrichtte.
xQ staat voor *execution quotient*, ofwel uitvoeringsquotient.

** Belangrijke bedrijfstakken zijn: horeca, auto-industrie, financiële bedrijfstak, communicatie, onderwijs, gezondheidszorg, leger, overheid, detailhandel, technische dienstverlening en telecommunicatie.

*** Sleutelberoepen zijn: accountant, administratief medewerker en secretaresse, reclame/marketingfuncties, directeur, computerspecialist, administratieve functies in het onderwijs, financiële professional, ambtenaar, functies binnen de gezondheidszorg, verkoper/vertegenwoordiger.

- Slechts 15 procent van de ondervraagden had vertrouwen in hun eigen werkomgeving.
- Slechts 17 procent vond dat de eigen organisatie open communiceerde en respect toonde voor afwijkende meningen en dat dit tot nieuwe en betere ideeën leidde.
- Slechts 10 procent van de ondervraagden vond dat de eigen organisatie verantwoording vroeg voor behaalde resultaten.
- Slechts 20 procent vertrouwde de organisatie waarvoor ze werkten, volledig.
- Slechts 13 procent van de ondervraagden onderhoudt werkrelaties met andere groepen of afdelingen waarbij vertrouwen en samenwerking overheerst.

Stel dat een voetbalteam deze scores behaalt. Dan betekent dit dat slechts vier van de elf spelers weten welk doel het eigen doel is. Slechts twee van de elf kan dat ook iets schelen. Slechts twee van de elf weten welke positie ze op het veld innemen en hoe ze moeten spelen. Negen spelers zouden vooral tegen elkaar spelen in plaats van tegen het andere team.

Zulke gegevens schudden je wakker. Ik heb dezelfde ervaring met mensen in alle typen organisaties over de hele wereld. Ondanks alle vooruitgang op het gebied van technologie, product vernieuwing en mondiale markten, functioneren veel mensen niet goed in de organisaties waarvoor ze werken. Ze zijn noch tevreden noch betrokken, ze zijn gefrustreerd. Ze weten niet precies waar hun organisatie naartoe wil of waar de prioriteiten liggen. Ze zitten tot over hun oren in het werk en voelen zich misleid. En niet te vergeten, ze hebben het gevoel dat ze er weinig aan kunnen veranderen. Stelt u zich eens voor hoe hoog de kosten zijn voor personen én organisaties omdat de passie, het talent en de intelligentie van de eigen werknemers niet worden aangeboord! Die kosten zijn veel hoger dan alle belastingen, rentes en arbeidskosten bij elkaar.

Waarom een achtste eigenschap?

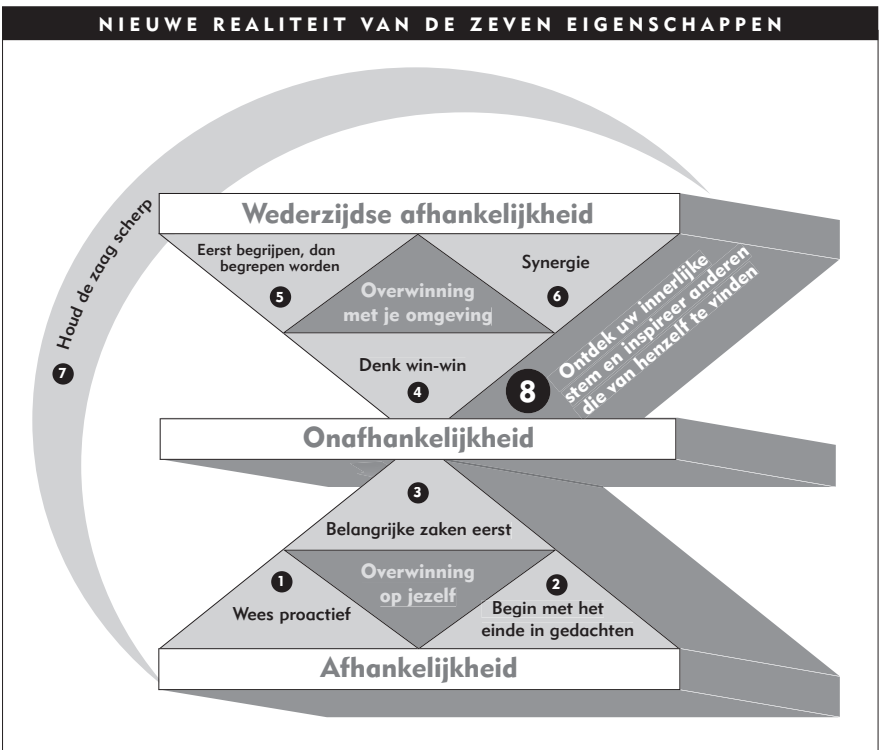
Sinds het verschijnen van *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* in 1989 is de wereld erg veranderd. De onzekerheden en de complexiteit van onze relaties, onze gezinnen en ons werk zijn van een andere orde en grootte. Velen zien 1989 – het jaar dat de Berlijnse muur viel – als het begin van het informatietijdperk, het begin van een nieuwe realiteit.

Mensen vragen mij of de zeven eigenschappen ook in die nieuwe realiteit nog gelden. Mijn antwoord hierop is altijd hetzelfde: hoe groter de verandering en hoe meer onzekerheden, hoe *relevanter* die zeven eigen-

schappen juist worden. Weet u, de zeven eigenschappen gaan over een hoge, persoonlijke effectiviteit. Het zijn universele, tijdloze principes.

Individueen en organisaties móéten vandaag de dag effectief zijn – het is de prijs die ze betalen om mee te kunnen doen. Maar overleven, groeien, vernieuwen en erboven uitsteken in de nieuwe werkelijkheid vraagt om meer. De behoefte van deze nieuwe tijd is *grootsheid*. Het gaat om *vol-doening*, *passie* en *ertoe doen*. Deze bevinden zich in een andere dimensie, ze zijn van een andere orde en klinken als een innerlijke stem. Deze stem vertolkt een nieuwe manier van denken met nieuwe vaardigheden, nieuwe instrumenten... een nieuwe eigenschap.

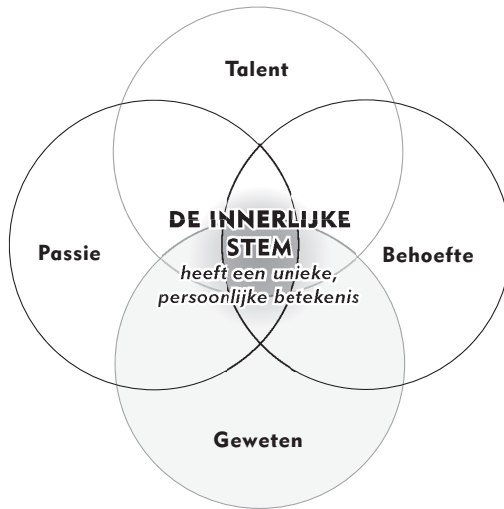
Die achtste eigenschap is geen toevoeging aan de eerdere zeven. Zij is niet per ongeluk in het vorige boek vergeten. Het gaat om een derde dimensie – toegevoegd aan de zeven eigenschappen – waarmee mensen de grote uitdagingen van het nieuwe informatietijdperk van de kenniswerker aankunnen. De achtste eigenschap gaat over het vinden van uw innerlijke stem en anderen inspireren die van henzelf te ontdekken.



Figuur 1.1

De achtste eigenschap geeft toegang tot de positieve aspecten van de werkelijkheid. Het contrasteert sterk met de pijn en de frustratie die ik hierboven heb beschreven. Het is de stem van de menselijke ziel: intelligent en vervuld van hoop, veerkrachtig en met een enorme potentie om het gemeenschappelijk welzijn te dienen. Deze stem verwoordt de ziel die wil overleven, bloeien en ertoe doen.

De innerlijke stem heeft een unieke, persoonlijke betekenis – een betekenis die wordt onthuld aan iedereen die de uitdaging aangaat.



Figuur 1.2

In het bovenstaande diagram ligt de innerlijke stem op het snijvlak van *talent* (natuurlijke gaven en krachten), *passie* (die dingen die energie geven, motiveren en inspireren), *behoefte* (inclusief de behoefte van de omgeving die daarvoor geld wil betalen) en *geweten* (het kleine stemmetje dat weet wat goed is). Wie iets doet waar talent voor nodig is en daarvoor passie voelt, als de wereld er een grote behoefte aan heeft en het is iets waarvan het geweten zegt dat het moet gebeuren, dan volgt zo iemand een roeping, dan luistert zo iemand naar zijn innerlijke stem.

Er is een diep, aangeboren verlangen om de innerlijke stem in het leven te ontdekken, en internet is een van de belangrijkste, hedendaagse manifestaties van deze waarheid. Het is het ultieme symbool van de nieuwe realiteit, van het informatietijdperk van de kenniswerker. In het boek *The cluetrain manifesto* uit 1999 verwoordden de auteurs Locke, Levine, Searls en Weinberger het als volgt:

Ieder van ons herontdekt z'n eigen innerlijke stem. We leren hoe we elkaar moeten begrijpen.

[...] Overal is een gesprek gaande dat er vijf jaar geleden nog niet was. Dit gesprek is eigenlijk vanaf de Industriële Revolutie tot aan nu toe, niet gevoerd. Nu omspant het onze planeet via internet en het world wide web. Dit gesprek is zo omvangrijk en zo veelzijdig dat het zinloos is uit te zoeken waarover het eigenlijk gaat. Het omvat oneindig veel jaren van hoop, angst en dromen, gecodeerd in kronkelige dubbele spiralen. Een collectief déjà vu van onze hoogontwikkelde soort. Iets oerouds, elementairs, heiligs, iets heel grappigs dat zich verspreidt door de leidingen en kabels van de eenentwintigste eeuw.

[...] Er zijn miljoenen en miljoenen draden in dit gesprek, maar aan het begin en aan het einde van die draden staat een menselijk wezen.

[...] Deze immense behoefte aan het world wide web bewijst een intens verlangen dat alleen maar spiritueel begrepen kan worden. Er ontbreekt iets in ons leven, we missen het geluid van de menselijke stem. De belofte van de terugkeer van de innerlijke stem is de spirituele verlokking van het web.²

Een waar gebeurd verhaal illustreert de innerlijke stem nog beter. Muhammad Yunus is de oprichter van de Grameen Bank, een unieke organisatie die microkredieten verstrekt aan de allerarmsten in Bangladesh. Ik vroeg hem hoe hij zijn visie had ontwikkeld. Er was helemaal geen visie, zei hij. Hij zag iemand in nood, probeerde die nood te lenigen, en de visie volgde vanzelf. Muhammad Yunus' visie over een wereld zonder armoede ontstond door een gebeurtenis op straat in Bangladesh. Toen ik hem interviewde over leiderschap voor mijn column in de *New York Times*-kranten, vertelde hij me het volgende verhaal.

Het begon allemaal zo'n vijftig jaar geleden. Ik doceerde economie aan een faculteit, ergens in Bangladesh. Er heerste op dat moment een enorme hongersnood in het land en ik voelde me verschrikkelijk. Ik stond enthousiast les te geven over economische theorieën, maar als ik de collegezaal verliet, zag ik broodmagere, stervende mensen om me heen.

Ik vond dat wat ik geleerd had en waarin ik les gaf allemaal flauwekul, zonder betekenis voor het leven van gewone mensen. Dus wilde ik weten hoe het leven van de mensen in het dorp vlak bij de campus eruitzag. Ik wilde erachter komen of ik als mens iets kon doen om de dood een halt toe te roepen, al was het maar voor één enkele persoon. Ik stapte af van het helikopterperspectief waarin alles van bovenaf zichtbaar is en nam het wormperspectief over. Zo kon ik ervaren hoe iets vlakbij ruikt en voelt. Ik wilde weten of ik iets kon betekenen.

Een bepaalde gebeurtenis duwde me in een nieuwe richting. Ik ontmoette een vrouw die bamboestoelen maakte. Na een lang gesprek kwam ik erachter dat ze maar twee cent per dag verdiende. Ik kon niet geloven dat iemand die zo hard werkte en zulke mooie stoelen maakte maar zo weinig verdiende. Ze legde me uit dat ze geen geld had om zelf bamboe te kopen, ze moest de bamboe van een handelaar lenen. Deze deed dat alleen onder voorwaarde dat ze haar stoelen aan hem verkocht tegen een prijs die hij bepaalde.

Dat verklaarde de twee cent: ze was bijna een lijfeigene van die persoon. En hoeveel kostte dan die bamboe? 'O, twintig cent,' zei ze, 'en hele goede vijftig cent.' Ik dacht: die mensen hebben die twintig cent niet, is er dan niemand die daar iets aan doet? Ik overwoog of ik haar twintig cent zou geven, maar toen kreeg ik een idee. Ik ging een lijst maken van iedereen in het dorp die ongeveer diezelfde hoeveelheid geld nodig had. Samen met een van mijn studenten kwam ik uiteindelijk tot een lijst van 42 namen. Toen ik het geld dat nodig was bij elkaar optelde, kwam ik op een totaal van 27 dollar! Ik schaamde me diep, ik was deel van een samenleving die niet eens 27 dollar kon opbrengen voor 42 hardwerkende, kundige mensen.

Om aan die schaamte te ontsnappen gaf ik het geld aan mijn student. Ik zei: 'Geef die 42 mensen het geld dat ze nodig hebben en zeg dat dit een lening is, maar dat ze me pas terug hoeven te betalen als ze dat kunnen. Ondertussen kunnen ze hun producten tegen een goede prijs verkopen.'

Er is niet meer nodig om het kwaad te laten winnen dan dat goede mensen niets doen.³ – EDMUND BURKE

De mensen die het geld ontvingen, waren razend enthousiast. Ik dacht: wat nu? Opeens herinnerde ik me dat er een bankfiliaal op het terrein van de campus was. Ik stelde de manager voor dat hij geld zou lenen aan de arme mensen uit het dorp. Hij viel bijna van zijn stoel: 'Ben je gek, dat is onmogelijk! Hoe kunnen we nu geld lenen aan arme mensen? Ze zijn niet kredietwaardig.' Ik ging met hem in discussie en zei: 'Geef ze in ieder geval een kans, probeer het eens uit, het gaat maar om een klein bedrag.' Hij zei: 'Nee. Onze regels staan het niet toe. Ze hebben geen onderpand en het is niet de moeite waard om zo'n klein bedrag uit te lenen.' Hij stelde wel voor dat ik hierover contact met de hogere leidinggeevenden van de bank zou opnemen. Dat deed ik, maar ik kreeg van iedereen hetzelfde antwoord. Uiteindelijk, nadat ik een tijdlang van het kastje naar de muur was gestuurd, stelde ik mezelf garant: 'Ik sta garant voor de lening, ik wil alles ondertekenen. Dan krijg ik het geld en geef ik het aan de mensen die het nodig hebben.'

Zo begon het. Ze waarschuwden me herhaaldelijk dat ik het geld nooit zou terugkrijgen. Ik zei: 'Dat risico neem ik dan wel.' Het verbazingwekkende was dat de mensen elke cent terugbetaalden. Ik werd erg enthousiast en ging weer naar de bankmanager en zei: 'Kijk eens, ze betalen terug, dus dat is geen enkel probleem.' Maar hij zei: 'Ze houden je voor de gek. Binnenkort willen ze meer geld en dat betalen ze dan nooit meer terug.' Dus gaf ik ze meer geld en ze betaalden alles terug. Ik vertelde dit weer aan de bankmanager, maar hij zei: 'Misschien werkt het in dat ene dorp maar vast niet in een ander.' Gauw deed ik hetzelfde in twee dorpen – en het werkte.

Zo ontstond er een soort strijd tussen mij, de bankmanager en zijn leidinggevendenden. Ze bleven zeggen dat het niet zou werken in een groter aantal dorpen, vijf waarschijnlijk, dat zou vanzelf blijken. Dus leende ik geld aan mensen in vijf dorpen en bewees zo dat het systeem werkte: iedereen betaalde terug. Maar ze gaven het niet op. Ze zeiden: 'Tien dorpen, vijftig dorpen, honderd dorpen.' Zo ontstond er een wedstrijd tussen hen en mij. Ik kwam met resultaten die ze niet konden ontkennen omdat het hún geld was dat ik uitleende. Maar ze wilden het niet accepteren, ze waren getraind te geloven dat arme mensen onbetrouwbaar zijn. Gelukkig dacht ik anders en kon ik gewoon geloven wat ik werkelijk zag, zoals het zich aan mij voordeed. De hersenen en de ogen van de bankiers waren verblind door de kennis die ze hadden.

Uiteindelijk dacht ik: waarom probeer ik ze toch te overtuigen? Ik wéét dat die arme mensen geleend geld terugbetalen, waarom beginnen we niet gewoon een nieuwe bank? Vol enthousiasme schreef ik een voorstel en ging ik naar de regering om toestemming te vragen voor het opzetten van een nieuwe bank. Het duurde twee jaar voordat ik ze had overtuigd.

Op 2 oktober 1983 werden we een bank, een formele, onafhankelijke bank. Wat een heerlijk gevoel voor ons allemaal. Nu hadden we een eigen bank en konden we uitbreiden zo veel we wilden. En dat deden we.

Wie geïnspireerd is door een hoger doel, overschrijdt alle grenzen. De geest maakt zich los van beperkingen, het bewustzijn vergroot zich en een geweldige, wonderlijke wereld openbaart zich. – DE YOGA SUTRA'S VAN PATANJALI

Grameen Bank werkt nu in meer dan 46.000 dorpen in Bangladesh. Er zijn 1267 filialen en meer dan 12.000 medewerkers. De bank heeft meer dan 4,5 miljard dollar uitgeleend in bedragen variërend van twaalf tot vijftien dollar. Elk jaar beleent de bank voor ongeveer een half miljard dollar. Zelfs bedelaars kunnen geld lenen om een eigen handeltje te beginnen. Een hypotheek bedraagt 300 dollar. Allemaal kleine bedragen

voor bankiers. Maar bedenk eens hoeveel impact dit heeft op individuele levens. Om elk jaar 500 miljoen dollar te kunnen uitlenen, moeten 3,7 miljoen mensen – waarvan 96 procent vrouwen – een beslissing nemen die het leven van henzelf en hun familie verandert. 3,7 miljoen mensen besluiten dus dat ze willen veranderen. 3,7 miljoen mensen worstelen zich door een slapeloze nacht en verschijnen de volgende dag zenuwachtig maar vastberaden op het Grameen-kantoor. Individuele vrouwen vormen de kern van deze empowerment. Zij besluiten ieder voor zich – maar ook gezamenlijk – om onafhankelijke ondernemers te worden. Zij maken hun producten in huis, in de achtertuin of in de buurt en zijn economisch succesvol. Zij ontdekken hun innerlijke stem.

Ik heb verschillende wereldleiders geïnterviewd en bestudeerd. Het viel me op dat hun visie en hun innerlijke stem zich langzaam ontwikkelden. Zij ervoeren menselijke nood, volgden hun geweten en probeerden die nood te lenigen. Door het ervaren van nood begonnen ze naar geïnstitutionaliseerde oplossingen te zoeken. Muhammad Yunus is een voorbeeld van zo iemand. Hij ervoer menselijke nood, luisterde naar zijn geweten en zette zijn talent en passie in om die nood te verlichten. Eerst deed hij dit als persoon en hij kreeg vertrouwen in wat hij probeerde te bereiken. Vervolgens zocht hij naar creatieve oplossingen en hij zette uiteindelijk een organisatie op die mensen op een geïnstitutionaliseerde manier kon ondersteunen. Hij leerde naar z'n innerlijke stem te luisteren en inspireerde anderen die van henzelf te ontdekken. De microkredietbeweging verspreidt zich nu over de hele wereld.

Maar weinigen zijn in staat grote dingen te doen. Velen kunnen echter met grote liefde kleine dingen doen. – MOEDER TERESA

De pijn – het probleem – de oplossing

Ik heb aan het begin van dit hoofdstuk de pijn van werkende mensen beschreven. Mensen kennen deze pijn, ongeacht het niveau of het type organisatie waarin ze werkzaam zijn. Het wordt ook gevoeld in families, in gemeenschappen en in de maatschappij in het algemeen.

In dit boek laat ik een routekaart zien waarmee u pijn en frustratie kunt omzetten in voldoening, zingeving en ertoe doen. Niet alleen op uw werk maar in uw hele leven. Kortom, met deze routekaart kunt u uw innerlijke stem ontdekken. Zo wint u aan invloed, los van uw maatschappelijke positie. U kunt mensen om wie u geeft inspireren om ook hun innerlijke stem te ontdekken. Zo vergroot u de effectiviteit, de groei en de impact.

U zult ontdekken dat invloed en leiderschap te maken hebben met keuze, niet met positie of rang.

De beste manier om door pijn heen te breken, is eerst te begrijpen wat het onderliggende probleem is. Dit probleem is het gedrag dat voortvloeit uit een bepaalde kijk op de menselijke aard: eentje die de eigenwaarde van mensen ondermijnt en hun belemmert hun talenten en kracht in te zetten.

De oplossing van dit probleem ligt in het definitief breken met de oude manier van denken. Dit boek belooft u innerlijke groei – van binnen naar buiten. Als u geduldig bent en de prijs wilt betalen voor het begrijpen van de wortels van het probleem, dan zet u uiteindelijk koers naar een tijdloze manier van leven met universele principes. U zult uw innerlijke stem vinden en dat zal u inspireren om ook anderen hun eigen innerlijke stem te laten ontdekken. Dit zal de wereld veranderen.

In hoofdstuk 1 is in het kort iets gezegd over de pijnlijke werkelijkheid.

Hoofdstuk 2 beschrijft het kernprobleem. Als u dit diepgewortelde probleem begrijpt, zult u weten welke uitdagingen u als persoon moet aangaan in uw gezin, in de relaties op het werk en in de organisaties waar u een groot deel van uw werkzame leven doorbrengt. Dat vergt wel enige mentale inspanning, een heel hoofdstuk lang. Maar de investering levert u een sleutelparadigma op, dus houd nog even vol, het is de moeite waard.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de achtste eigenschap. In de hoofdstukken daarna wordt deze verder uitgediept. Ook is er een kort stuk over hoe u dit boek het best kunt gebruiken.

Hoofdstuk 2

Het probleem

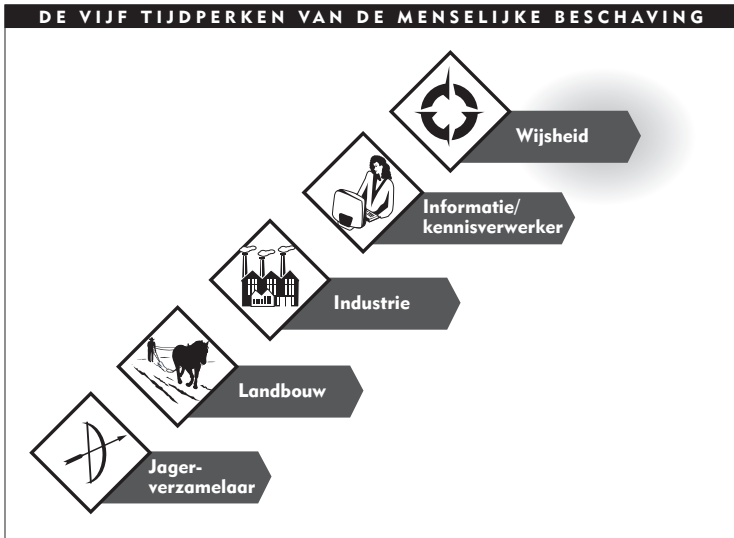
*Als de infrastructuur verschuift, verandert alles.*¹

STAN DAVIS

We leven in een tijd van belangrijke verschuivingen. Peter Drucker, een groot denker over management, zei het zo: ‘Over een paar honderd jaar is de geschiedenis van onze tijd geschreven vanuit een langetermijnperspectief. Waarschijnlijk vinden historici technologie, internet, of e-commerce niet de belangrijkste gebeurtenissen. Dat vinden ze wel van de totale verandering in de “condition humaine”. Voor de eerste keer – letterlijk – hebben grote aantallen mensen de mogelijkheid van kiezen. Voor de eerste keer moeten ze leidinggeven aan zichzelf, en daar is de maatschappij totaal niet op voorbereid.’²

Om het kernprobleem te begrijpen en de diepgaande implicaties van Druckers woorden te doorgronden, is het belangrijk eerst te kijken naar de vijf tijdperken van de menselijke beschaving: het tijdperk van de jager-verzamelaar, het tijdperk van de landbouw, het industriële tijdperk, het informatietijdperk van de kenniswerker en uiteindelijk een zich langzaam aftekenend tijdperk van wijsheid.

Stelt u zich eens voor dat u een paar flinke stappen terug in de tijd doet en op jacht gaat en voedsel verzamelt. Elke dag gaat u eropuit met een pijl en boog of met een stok en stenen om voedsel voor uw gezin bij elkaar te scharrelen. U kent geen andere manier om te overleven. Stelt u zich vervolgens eens voor dat iemand naar u toe komt en u probeert te overtuigen dat u boer moet worden. Hoe zou u daarop reageren?



Figuur 2.1

U ziet wel hoe hij in de aarde staat te krabben en daar kleine zaadjes in stopt, maar vervolgens gebeurt er niets. U merkt dat hij de aarde water geeft en onkruid verwijdert; uiteindelijk ziet u de oogst op het land. De opbrengst van de boer is vijftig keer zo groot is als die van u als jager-verzamelaar, terwijl u een van de beste bent. Wat zou u doen? Ook al zou u het willen, u zou het niet kunnen. Het ontbreekt u aan de juiste vaardigheden en gereedschap. U zou gewoon niet weten hoe u het land zou moeten bewerken.

De boer is zo succesvol dat hij z'n kinderen naar school kan sturen. Hij weet voor hen goede mogelijkheden in het leven te creëren terwijl u maar net weet te overleven. Beetje bij beetje bent u bereid om boer te worden en u voedt ook uw kinderen en kleinkinderen op tot boeren. Zo is het in onze vroege geschiedenis gegaan. Het percentage jager-verzamelaars is met 90 procent gedaald.

Generaties komen en gaan, en het industriële tijdperk breekt aan. Mensen bouwen fabrieken en leren over schaalvergroting en hoe ze moeten specialiseren en delegeren. Ze leren dat als ze grondstoffen via een lopende band verwerken, ze veel efficiënter kunnen produceren. De productiviteit in het industriële tijdperk ligt vijftig keer zo hoog als die in het tijdperk van de landbouw. Stel, u bent boer en u produceert vijftig keer zoveel als een jager-verzamelaar. Plotseling merkt u dat een fabriek vijftig keer zoveel produceert als u. Hoe zou u reageren? U bent misschien jaloers en voelt zich bedreigd. Hoe zou u kunnen deelnemen aan dit industriële tijdperk? U zou een hele nieuwe serie vaardigheden en gereedschappen nodig

hebben. Nog belangrijker, u zou een nieuwe manier van denken moeten ontwikkelen. De fabriek produceert vijftig keer zoveel als een boerenfamilie en in de loop van de tijd zal 90 procent van de boeren verdwijnen. De boeren die blijven, maken zich een industriële manier van produceren eigen. Vandaag de dag is slechts drie procent van de mensen in de Verenigde Staten boer. Deze mensen produceren niet alleen het voedsel voor het hele land maar ook voor een groot deel van de wereld.

Geloof u dat het informatietijdperk van de kenniswerker, waar we nu in zijn beland, ook vijftig keer zo productief zal zijn als het industriële tijdperk? Reken maar van wel. Het zal vijftig keer zo productief zijn – niet twee keer, of tien keer. Nathan Myhrvold, de voormalige cto (*chief technology officer*) van Microsoft, zei het als volgt: ‘De top van de softwareontwikkelaars zijn productiever dan de doorsnee softwareontwikkelaar. Niet tien keer zo productief, niet honderd keer of duizend keer, nee tienduizend keer.’

Kwalitatief kenniswerk is heel waardevol. Als organisaties het potentieel ervan werkelijk gebruiken, geeft dat grote mogelijkheden om waarde te creëren. Bedenk u dus eens hoeveel potentiële waarde uw kinderen vertegenwoordigen en hoe dit als een hefboom kan werken bij alle andere investeringen van een organisatie of bijvoorbeeld een gezin. Eigenlijk zijn kenniswerkers de link met alle andere investeringen. Door hen kan een organisatie richting bepalen, creativiteit benutten en het resultaat van investeringen vergroten.

Geloof u dat het informatietijdperk van de kenniswerker zal leiden tot een vermindering van 90 procent van de traditionele werknemers? Ik wel. De huidige trends op het gebied van outsourcing en werkloosheid zijn het topje van de ijsberg. Het verlies aan werkgelegenheid binnen de traditionele economie heeft niet zoveel te maken met regeringsbeleid en handelsovereenkomsten maar wel met de grote verschuiving naar het informatietijdperk van de kenniswerker. Denkt u dat het bedreigend is voor de huidige werknemer om een nieuwe manier van denken te leren, nieuwe vaardigheden op te doen en nieuwe instrumenten te leren hantieren? Bedenk eens wat de aansluiting op het nieuwe tijdperk werkelijk van u vraagt. Stelt u zich eens voor wat dit van uw organisatie vraagt.

Drucker vergelijkt het industriële tijdperk (en de traditionele werknemer) met het huidige informatietijdperk van de kenniswerker:

De belangrijkste bijdrage van managers in de twintigste eeuw is het vermeerderen van de productiviteit met factor vijftig. De belangrijkste bijdrage die managers in de eenentwintigste eeuw zouden moeten leveren is het vermeerderen van de productiviteit van de kenniswerker. Waren machines de belangrijkste bedrijfsmiddelen voor een onderneming uit de twintigste eeuw, voor

*een onderneming uit de eenentwintigste eeuw zullen dit de kenniswerkers en hun productiviteit zijn.*³

De grote historicus Arnold Toynbee zei dat hij de geschiedenis van de menselijke samenleving gemakkelijk in vier woorden kon samenvatten: *nothing fails like success*. Wat bedoelde hij daarmee? Het goede antwoord geven op een uitdaging heet succes. Een nieuwe uitdaging vraagt om een nieuw antwoord. Het oude antwoord blijven geven, heet dan falen. Het nieuwe informatietijdperk van de kenniswerker is aangebroken, maar organisaties volgen nog steeds het model uit het industriële tijdperk en dat onderdrukt het menselijk potentieel. De innerlijke stem is er irrelevant. De mentale programmering van het industriële tijdperk domineert ook nu nog. Helaas hebben mensen deze manier van denken ook mee naar huis genomen en het is dominant in de manier waarop partners met elkaar communiceren en hun kinderen opvoeden.

De mentale programmering van het industriële tijdperk

De motor van de economische welvaart in het industriële tijdperk bestond uit machines en kapitaal – dingen. Mensen waren noodzakelijk maar vervangbaar; het aanbod was groter dan de vraag. Zo werden ze tot dingen gereduceerd, alleen het lichaam was belangrijk en niet het hoofd, het hart of de ziel (allemaal belemmerend voor de manier van werken in het tijdperk van machines).

Veel van onze moderne managementmethoden dateren uit het industriële tijdperk. Ze zijn erop gericht mensen te controleren en te sturen. Het gaf ons een bepaalde manier van rekenen: mensen zijn kosten en machines zijn productiefactoren. Denk daar eens over na, mensen staan op een winst- en verliesrekening vermeld als kostenpost, machines als investeringen.

Motiveren betekende belonen en straffen. Een worst voor de neus om ons te belonen, een stok om ons mee te straffen.

Het gaf ons een gecentraliseerde manier van budgetteren. Trends worden geëxtrapoleerd naar de toekomst en hiërarchieën en bureaucratieën zijn bezig met kwantiteit. Dit bevordert het ‘hielen likken’ en is defensief van aard. Al deze praktijken ontstonden in het industriële tijdperk doordat alleen het menselijk lichaam nodig was.

Helaas passen managers dit model vandaag de dag nog steeds toe op de moderne kenniswerkers. Velen beseffen niet echt welk potentieel mensen bezitten, want ze begrijpen niet werkelijk wat de mens eigen is. *Ze managen mensen alsof het dingen zijn*. Hierdoor zijn ze ook niet in staat gebruik te maken van de echte motivatie, talenten en geestkracht van