



Fotografie: Marte

In de juiste volgorde innemen

drs. Harry Starren

Algemeen directeur

De Baak, Management Centrum VNO-NCW

Ik heb langer nagedacht over de volgorde waarin ik de drie boeken zou bespreken, dan wat ik erover zeggen wilde. Elke ordening is willekeurig maar creëert als vanzelf betekenis.

Van het meest abstracte naar het meest concrete, of juist andersom als ware het om aan te tonen dat het meeste abstracte misschien tegelijk het meest toepasbare is? Want zo zit het wel: hoe abstracter een benadering hoe universele haar toepassingsmogelijkheden en hoe duurzamer in gebruik. Het duurzame boek kan voor altijd in de kast blijven staan. Het snelst toepasbare bederft het snelst. Volgens die benadering is het boek van Loudon het meest concrete. Het meest praktische en daarmee het minst duurzame. Maar je hebt er wel wat aan.

Dat gaat op voor de uitwerking van het boek: stapsgewijs, didactisch bij vlagen een beetje pedant zelfs. De schrijver doceert. En spreekt de lezer rechtstreeks aan. Dat werkt in het begin, maar wordt vermoeiend op het eind. Maar met deze introductie doe ik de betekenis van het boek geen recht. De these is even eenvoudig als overtuigend en blijft dat het hele boek door. De schrijver doet al het werk, de lezer hoeft maar te volgen.

De salesfunctie is in bedrijven doorgaans slecht georganiseerd en zou, als ze dat wel was, veel meer ruimte voor effectieve creativiteit kun-

nen creëren dan nu het geval is. Nu gaat veel energie verloren aan trivialiteiten, nodeloos oponthoud en gebrek aan eenvoud, snelheid en zorgvuldigheid. Het kan veel, veel beter.

En dat zijn nu net zaken waar deze auteur verstand van heeft. Hij kan goed analyseren, breekt processen op in heldere stappen en

legt feilloos de vinger op zere plekken. Zijn aanbeveling ligt voor de hand: industrialiseer de salesfunctie opdat je tijd creëert voor de essenties. De kritische momenten. Het aangaan van contact, je verplaatsen in de ander en het sluiten van de deal.

Sales lijkt in veel bedrijven een afgeleide functie: iets wat erna komt, de vergeten realiteit. Maar het is een kernfunctie en als je bril van de auteur opzet dan zijn alle andere functies er van afgeleid. Mij heeft hij met deze these, die hij vervolgens scrupuleus uitwerkt. Deze man kan ontbinden in factoren. En zo leidt hij ons door de rijstebrijberg van knelpunten en beslismomenten.

Het pleidooi is om het proces met de salesforce zelf te doorlopen, want eigenlijk heb je alle benodigde kennis in huis. Ze weten niet half wat ze weten, als je ze aan het denken zet. Wat ontbreekt is een systematische methode. En die reikt de auteur aan.

Deze generositeit zie je niet vaak bij consultants die meestal wel een deel, maar nooit het geheel onthullen. Het nam mij voor de schrijver in. Hij houdt niets achter.

Dat doet Jos Kessels ook, als hij ons uitnodigt op jacht te gaan. Ook Kessels doceert, maar doet dat geraffineerder dan Loudon. Hier zie je dat de jaren tellen.



Kessels vertelt zijn praktijk en laat zien hoe hij te werk gaat. Dit is een 'reflective practitioner' zoals Chris Argyris die bedoeld heeft. Moeiteloos pendelt Kessels tussen concreetheid en abstractie, tussen het algemene en het persoonlijke. En door dat te doen versterkt hij de geldigheid en vergroot hij de overtuigingskracht van wat hij zegt. Het boek zelf is al een hologram van waar hij over spreekt, het is in toon en taal een illustratie van zijn aanpak: glashelder, als een fuga. De romanticus in mij zocht naar de rafelranden, maar daar doet deze auteur geen moment aan mee. Zelfs als hij over boosheid spreekt uit hij geen onvertogen woord.

Kessels maakt de kracht voelbaar van filosofie en laat zien wat zindelijk denken vermag. De jacht waarover hij spreekt is niet de vlucht naar voren, maar de vertragende gang naar achteren, op zoek naar de idee, naar dat wat samenhang creëert en betekenis geeft. Naar wat je, bij ontdekking, eigenlijk al weet, maar in het duister hebt gelaten door het met clichés te overdekken. Zo ontnemen we elkaar en onszelf zicht en vermijden we de helderheid die ons tot het nemen van verantwoordelijkheid dwingt. Denken is een daad.

Ergens in het boek suggereert de auteur op te zien tegen mensen van de daad, dure mensen die verantwoordelijkheid nemen, gezag dragen. Ik vermoed dat hij dat in alle oprechtheid, niet helemaal meent. Want hij laat zien dat in die dadendrang vaak denkluidheid schuilt. Hij citeert Hannah Arendt die observeert dat het vita contemplativa actiever is, want zich er niet van afmaakt, dan het vita activa. Het daadkrachtige denken dat doet denken aan een lange vermijdingsactie om echte verantwoordelijkheid te nemen. Met Eichmann als absurde en vreeswekkende consequentie van onnadenkendheid. Echte daadkracht toont de mens in contemplatie. Je kunt de auteur bijna zien glimlachen als je dit leest. Maar ach, wie is zonder ijdelheid?

Het levert een mooi boek op, de boosheid van Kessels. Want daar begint zijn schepingsdrift mee. Het maakt hem productief. Hij dient zijn driegangenmaaltijd fraai op. De eerste gang is een vanzelfsprekende casus, een appetizer, gevolgd door het hoofdgerecht waarin strijdigheden zitten en een strategie moet worden uitgedacht. De Ursula-kliniek, geen eenvoudige casus. Het nagerecht is een reflectie die de auteur in mijn ogen innemend maakt. Hier geeft hij ruimte aan ironie en spaart hij ook zichzelf niet. Als je als lezer van tafel gaat, weet je dat je, hoe voldaan ook voor het moment, terug zult keren aan de tafel van deze meesterchef. De ingrediënten zijn bij Kessels vaak hetzelfde: Socrates, Aristoteles, Kant, Nelson maar het gerecht is telkens nieuw genoeg om naar een volgend boek te verlangen. Hij



werkt alleen met de beste ingrediënten uit de klassieke keuken. Hij houdt maat.

Dieuwke Begemann heeft in mijn ogen een even duurzaam boek geschreven. Een prachtig overzicht van het denken over natuurlijk veranderen. Van de systeemtheoretici naar Ken Wilber en Glare Graves. Interpersoonlijke psychologie. Dingen in hun samenhang zien.

Het uitgangspunt spreekt me aan. Verandering als normaal verschijnsel, als onvermijdelijke karakteristiek van levende systemen. Door hier oog voor te hebben en de werking te begrijpen laat Begemann zien dat veel gelegde verandering gedoemd is te mislukken, omdat zij voorbij gaat aan de natuurlijke dynamiek die systemen kenmerkt. Veel gelegde verandering zit zichzelf in de weg en creëert haar eigen mislukking, met als wrange consequentie dat er nog meer inzet wordt ingebracht, nog meer onnatuurlijkheid. Het levert veel dagdelen werk en weinig bevrediging op het eind.

Het deed me aan de wet van de beleidsaccumulatie van Roel in t Veld denken. Niet



toevallig de schrijver van het waarderende voorwoord in het boek. Die wet luidt dat als beleid lukt wij nog meer beleid ontwikkelen. Als beleid mislukt, ook. In alle gevallen: meer beleid.

Begemann laat zien dat we meer kans maken bij organisatieverandering als we de dynamiek van systemen benutten in plaats van die te bestrijden. Veranderen is een natuurlijk proces dat je door het te begrijpen kunt bespoedigen, maar dat je vooral niet in de weg moet zitten.

Dit is voor veel managers een onverdraaglijke gedachte. Mij deed het denken aan de klassieke anekdote van Alexander de Grote. Toen deze Diogenes ontmoette die aan een ton genoeg had (hij leefde er in), vroeg de bewonderende Alexander wat hij voor de grote filosoof kon doen. 'Uit mijn zon gaan staan', antwoordde Diogenes. Ruimte maken, begrip hebben, wijsheid tonen.

Begrijpen wat er gaande is. Zien wat de mogelijkheden en de beperkingen zijn, niet slim zijn maar wijs. Dat zijn de lessen die ik uit het boek van Begemann trek. Systemen en personen hebben een paradoxale levenskracht die zijn eigen evenwichten zoekt en beïnvloed wordt door krachten van binnen en van buiten. Systemen passen zich aan en kunnen onder de juiste omstandigheden ook verspringen, doorbreken naar een nieuw niveau.

De meeste verandering komt vanzelf tot stand als een natuurlijk antwoord. Zoals we een bal vangen zonder daartoe afspraak te hebben gemaakt. Begemann zegt over verandering wat Mintzberg observeerde over strategie. In vitale organisaties komt die gaande weg tot stand, emergent zich min of meer spontaan vormend als een voor de handliggend antwoord op de uitdagingen van tijd en plaats.

Met verandering gaat het niet veel anders, als je de organisatienatuur zijn gang laat gaan. Dat vergt vertrouwen en een wijze blik. En, zoals het methodische deel laat zien, met stimulering die maat weet te houden en de organisatiedynamiek benut.

Maar nou vraag je ook wat. Het is een wereld van verschil met de benadering van Loudon. In die benadering wordt kracht gezet, moeite gedaan en worden doelen gesteld. Dat moet ook gebeuren. Al weet je dat na lezing van Begemann niet meer zo zeker. Daarom moet dit de volgorde zijn: eerst Loudon, dan Kessels en dan Begemann. En dan een tijdje niets. Helemaal niets. 🎓

Bestel deze boeken bij speakersacademybookstore.nl