

'Spiritualiteit is in toenemende mate een voorwaarde voor verdere economische groei'

Met één klik is de klant weg

Frans van der Reep, lid van de Vereniging Professionals voor Professionals (VPP), is een veelzijdig mens. Geven van pianorecitals, economie, filosofie, theologie, strategie; hij staat zich er liever niet op voor, maar hij is met al die domeinen vertrouwd. In zijn vrije tijd zet hij hiertussen graag creatieve dwarsverbanden op papier die door uiteenlopende media worden opgepikt en regelmatig stof doen opwaaien. KPN en Hogeschool INHOLLAND, waar hij respectievelijk als strateeg en lector e-business werkzaam is, maken dankbaar gebruik van zijn onconventionele opvattingen. Zo ook de CMHF, voor wie hij recent twee boelende voordrachten hield. Aan de hand van een aantal stellingen verkent *Bi-Nieuws* zijn ideeën en brengt daarmee tevens verslag uit van twee interessante bijeenkomsten.

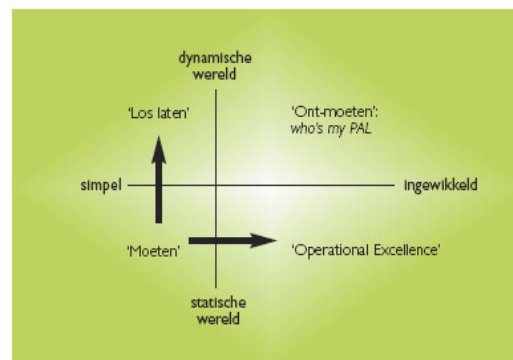
Samenvatting

- Voor veel ondernemingen en non-profit organisaties vaagt het Internet de hiërarchie, en daarmee de control, weg als manier om 'spullen en knullen' in een concrete business activiteit te coördineren. De topdown bedrijfsvoering is voor veel takken van sport gewoonweg te duur geworden.
- Die bedrijven die zichzelf in de positie brengen te ontmoeten, en dus te stoppen met moeten (control), zullen kunnen overleven. Ontmoeten van de klant, ontmoeten van andere bedrijven, om gezamenlijk iets leuks te doen op de markt ('Who's my PAL') en om werkelijke samenwerking tussen collega's mogelijk te maken.
- Internet dwingt bedrijven en organisaties tot forse verlaging van de organisatiekosten en daarmee ook tot een business transformatie: niet langer organiseren op vaste routines, moeten, control en management. Maar organiseren op ontmoeten, 'heel-de-mens' en leiderschap. De stap van machtsstrijd naar strijdmacht. Het leren omgaan met gevoelens van kwetsbaarheid en afhankelijkheid waar zoveel van ons mee worden geconfronteerd op het moment dat mensen *werkelijk samenwerken*...

Stelling 1: Bedrijven en organisaties die al hun activiteiten vanuit 'moeten' - controle en hiërarchie - organiseren, betalen daarvoor een hoge maatschappelijke prijs.

Volgens Van der Reep is er sprake van een behoorlijk spanningsveld tussen moeten versus ontmoeten en loslaten versus control (zie kwadrant). "Die spanning vind je ook terug ook in de Engelse, Duitse en Frans taal: counter-encounter; beegnen-gegner en rencontrer-contre. De vraag is nu wanneer en waar je in een bedrijf en bij de besturing daarvan kiest voor hiërarchie; 'moeten', en waar en wanneer voor organisch netwerken; 'ontmoeten'. De

ochtendkrant is een mooi voorbeeld van een proces waarin moeten en ontmoeten samengaan. Sinds jaar en dag zorgt een strak logistiek proces - het moeten - ervoor dat de krant op tijd in de bus valt. Het creatieve, informatiegedreven proces van de journalist ligt veel meer in de sfeer van ontmoeten. Maar het is duidelijk dat ook de creatieve journalist belang heeft bij een op tijd bezorgde krant en zich dus aan een aantal hiërarchische regels - bijvoorbeeld kopijstops - dient te houden. Een win-win situatie". Een voorbeeld van een organisatie waar een mismatch zou kunnen ontstaan, is de Nederlandse Justitie, zegt Van der Reep. "Deze hiërarchische, op vaste indelingen





Dr. Frans van der Reep: "Echt samenwerken is iets heel anders dan parallel eigen belang nastreven." Foto: De Beeldredactie/Guide Benschop

gebaseerde organisatie, staat haaks op de flexibele criminele netwerkorganisaties. Welke herindeling in hun organisatiestructuur en versterking van de control dan ook, ze brengen justitie en politie daarmee niet in de positie dat zij de snelle bewegingen van criminele netwerkorganisaties kunnen volgen."

Differentiëren in organiseren en besturen

De consequenties van de *one size fits all*-aanpak waarbij alle activiteiten vanuit control en hiërarchie worden georganiseerd, heeft maatschappelijk een hoge prijs, stelt Van der Reep. Hij komt tot de conclusie dat justitie en politie, en met hen vele andere profit en non-profit organisaties, zullen moeten gaan differentiëren in hun manier van organiseren en besturen. Van der Reep gaat nog een stapje verder: "Managementteams van (grote) ondernemingen zien zich niet alleen geconfronteerd met de uitdaging om de intern gerichte traditionele besturing te verbeteren van 'moeten' naar 'operational excellence'. Tegelijkertijd moet de door de markt en het tempo van de verandering afgedwongen nieuwe besturing, via internet worden geïmplementeerd. Dit betekent dat je tegelijkertijd zowel control dient te versterken als deze moet loslaten om de regie aan de markt of de klant over te

laten. Veel ondernemingen worstelen dan ook met het vraagstuk hoe ze synergie kunnen bereiken tussen het versterken van de aanbodgestuurde - op controle gerichte - interne structuur van de onderneming enerzijds, en de op ontmoeten georiënteerde samenwerkingsverbanden en de vraaggestuurde (klant)-ketens anderzijds."

Stelling 2: Om control én loslaten te ontwikkelen, nodig voor het leveren van topprestaties, moeten bedrijven 'reuzen' bouwen en weten wat hun negens zijn.

"Binnen is buiten", gaat Van der Reep verder: "Via Internet stellen klanten steeds makkelijker vast welk bedrijf voor hen het beste aanbod heeft. Dit maakt dat de onderneming zich voortdurend met buiten moet vergelijken. Bedrijven ontlene hun bestaansrecht immers aan het gegeven dat zij sneller, beter en goedkoper dan de markt samenwerking kunnen organiseren. En dus moet samenwerken binnen de onderneming nu goedkoper dan de markt buiten dit kan. Zo niet, dan heeft de onderneming geen concurrerend aanbod en is de klant met één klik vertrokken." Vandaar dat bedrijven zich steeds dringen der de vraag stellen wat hun *core business* is, waar het een concurrerend aanbod en

Curriculum vitae

Dr. Frans van der Reep (1954) startte, na wetenschappelijk medewerkerschapen filosofie (toenmalige KHT) en algemene economie (KUN), in 1986 zijn loopbaan bij KPN. Thans is hij verantwoordelijk voor het formuleren van de business strategy van KPN EnterCom. Hij heeft in uiteenlopende bladen gepubliceerd als Economisch Statistische Berichten, Intermediair, KPN Studieblad, Management & Informatie, CSC Research Services Journal en Logique et Analyse.

'Innovatie vraagt om een vrije, niet om een analytische geest' en 'Van machtsstrijd, naar strijdmacht', zijn slechts twee uitspraken van hem die hem op het lijf geschreven staan. Zijn maatschappelijke bijdragen leverden hem in 1996, Van der Reep was toen 41, een koninklijke onderscheiding op

duis toekomst heeft en waar niet. Van der Reep: "Ondernemers moeten steeds scherper voor ogen hebben hoe hun rapportcijfers bij de klant er uitzien en wat hun 'negens' zijn."

Leiderschap moet scherp blijven

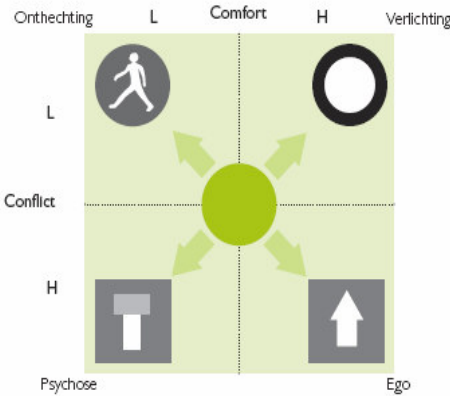
Van der Reep benadrukt: "Het organiseren van het inzicht in de eigen negens en het vermogen activiteiten los te laten waarin de onderneming geen topperformer is, wordt de core competence voor bedrijven. Om dit vermogen op te bouwen is het essentieel dat het leiderschap in de onderneming scherp blijft op de eigen prestaties om zo ingrepen vanuit de markt voor te zijn. Essentieel daarin is ook het vermogen om vanuit de eigen kracht, vanuit de eigen negens, reuzen te bouwen met andere negens op de markt, samen te werken met bedrijven die op hun gebied een negen zijn".

Maar reuzen bouwen, gaat niet zomaar, legt Van der Reep uit. "Dat lukt niet als iedereen vanuit zijn of haar ego of, door het systeem gedreven, uit is op het scoren van punten. Echte samenwerking maakt afhankelijk en dus kwetsbaar. Veel bedrijven worstelen met organigrammen, ofwel vechtplaatjes, van hun organisatie, waarin het gaat om 'waar zit jij en waar zit ik'. De gedachte is dat mensen conflict nodig

hebben om een duidelijke eigen plek te veroveren, dat daarmee hun basisbehoefte aan veiligheid wordt gevoed; conflict creëert comfort. Zo geeft roddelen mensen het gevoel dat ze samen gelijk hebben. Wie durft immers echt op eigen inzicht te vertrouwen als het er op aan komt? Dit mechanisme lijkt soms niet alleen voor personen, maar ook voor de politiek en hele landen te gelden".

Stelling 3: Reuzen bouwen lukt alleen door te onthechten

Van der Reep: "Reuzen bouwen staat voor samenwerking tussen bedrijven. Om écht te kunnen samenwerken is onthechting, die besloten ligt in spiritualiteit, noodzakelijk. Bedrijven kunnen hun verdienvermogen alleen op peil houden als ze ook hun vermogen om te ont-moeten - nodig om reuzen te kunnen bouwen - ontwikkelen. Dit ont-moeten vraagt om het loslaten van het ego-bewustzijn". Tegelijk met dit loslaten voorziet Van der Reep een andere ontwikkeling, namelijk het verdwijnen van roddelen. Roddelen is volgens Van der Reep een manier voor mensen om zich beter te voelen, het gevoel dat je 'samen gelijk hebt'. "Roddelen kost echter tijd en levert niets op. Het maakt organisaties traag en duurder; terwijl deze piranhasamenleving, die internet toch wel eigenlijk is, juist dwingt tot faster, better cheaper voor iedere organisatie, ja voor ieder land. Ik voorzie dan ook dat roddel als bron van sociale cohesie wordt weggedrukt en dat daarvoor in de plaats weer gaat tellen dat je moet doen waar je goed in bent. Niet conflict, maar competence creates com-



fort. Gewoon weer goed worden in je vak zal de basis zijn voor samenwerking met anderen. Niet de roddel".

Conflict creates comfort

"Rechtsonder in het schema (zie boven) is het eenrichtingsverkeer, waar de meeste mensen 'wonen'. Bij Ego is de ondergrond 'angst'. Hier staat het zoeken naar parallel eigenbelang en coalities centraal, tegen de hoge prijs van wantrouwen, waardoor samenwerking duur is en bij het minste of geringste problemen geeft. Vertaald naar bedrijven betekent dit dat zij die in het Ego blijven steken, binnen een business community niet tot de samenwerking in staat zijn die internet afdwingt.

Linksboven, het voetgangersbord, staat iedereen fundamenteel gelijk aan de start; wat ga je doen met je leven? Je wordt op jezelf teruggeworpen in deze fase van spirituele rijping. Hier ontstaan ook zingevingsgroepen en spiritualiteit. Dit werkt door in ondernemingen die willen overleven. 'Onthechting', sta er eens bij stil, denk er over na. Op deze weg heb je genoeg aan je zelf.

Rechtsboven komen we bij 'het feest van Pinksteren', de Wijsheid die aan je wordt voltrokken en waar je de beschikking krijgt over alle gaven van hoofd, hart en hand. Het verkeersbord geeft het aan: verboden in te rijden. Het is iets wat je overkomt. Als je er niet aan toe bent, kom je linksom terecht, in de Psychose. Het gaat erom dat je de talenten die je hebt, moet gebruiken als de tijd er rijp voor is. De stippellijnen en de cirkel met facetten in alle vier vakken van het schema betekenen dat je er altijd en overal bent in een spanningsveld. Het gaat om geven en nemen.

De lijn van Ego naar Onthechting gaat over onze houding tegenover het aardse bestaan; gehecht versus onthecht. De lijn tussen Psychose en Verlichting beschrijft onze verhouding met de hoge of lage geest in ons allemaal."

Stelling 4: Spiritualiteit is een voorwaarde voor economische groei.

"Met de verkeersborden heb ik een nuchtere vertaling willen maken van 'het spirituele'", besluit de strateeg. "Hoewel het gevaarlijk is om spiritualiteit aan economische groei te verbinden - je begeeft je immers al snel in de zweverige hoek - durf ik dat toch aan. Alle mysteriegods-diensten gaan over zingeving en vragen als: 'Waar zit je? Wat heb je in je leven gedaan? Wie ben je werkelijk?' Ook voor ondernemingen zijn dit wezenlijke vragen. Het is niet voor niets dat menig manager op cursus aan het mediteren slaat en dat India en Nepal populaire vakantiebestemmingen zijn. Toch brengen mensen spiritualiteit niet in praktijk op de werkvloer. Het is iets voor in je vrije tijd, werknemers kunnen in de beslotenheid van hun werkring moeilijk loskomen van hun ego-denken en drang om te scoren. Dat is jammer, want bedrijven kunnen hun verdienvermogen alleen op peil houden als ze ook hun vermogen om te ontmoeten - nodig om reuzen te kunnen bouwen - ontwikkelen. Dit vraagt om het loslaten van het ego bewustzijn en een keuze voor het pad van de onthechting. Alleen deze basishouding in het leven maakt echte samenwerking mogelijk. Een keuze voor spiritualiteit die in onthechting besloten ligt, is dus in toenemende mate een voorwaarde voor verdere economische groei."

Klant gaat voor de baas

Theorie is niet alleen maar theorie; zij kan ook concrete vruchten afwerpen. Neem Van der Reeps revolutionaire voorstel tot ketenomkering. In zijn telefoniebranche stelde hij voor om de monteurs rechtstreeks met de klant te laten communiceren, in plaats van hen vanuit een centraal punt aan te sturen. Internet, Intranet en extranet gaven de werknemers vervolgens de instrumenten in handen om het werk zelf te plannen, waardoor een aantal plannings- en coördinatielagen overbodig werden. Werk van de baas veranderde zo in baas-zijn over eigen werk. Een aanpak die inmiddels tot forse besparingen en veel meer klanttevredenheid heeft geleid.