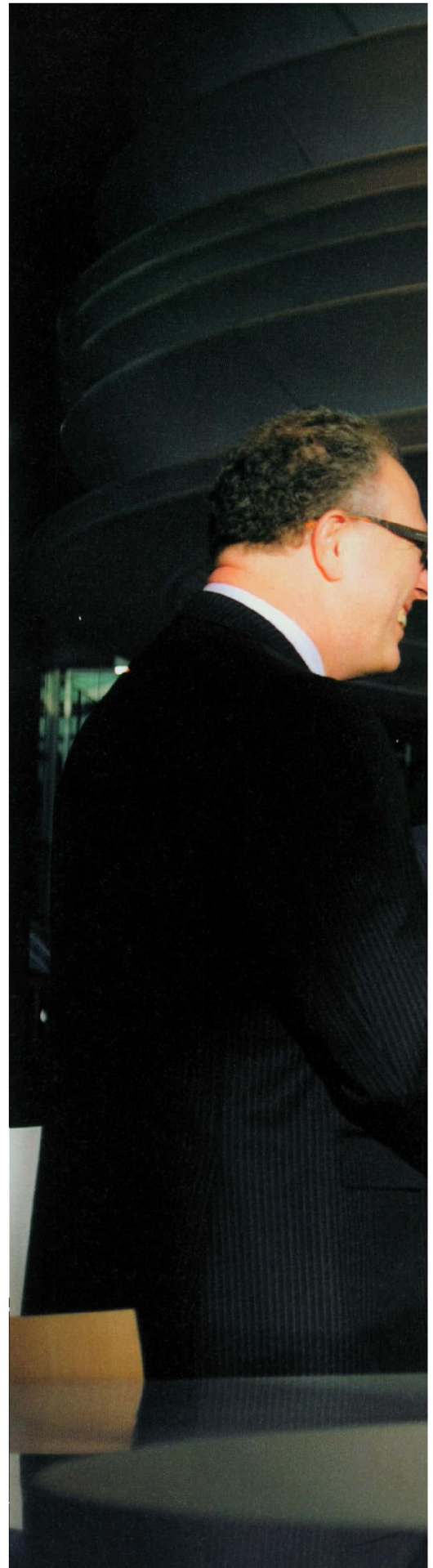


**DOSSIER**  
**RONDE**  
**TAFEL**

## TIJD VOOR HERBEZINNING

Drie hoogleraren, divers in hun achtergrond en opvatting, reflecteren op de toestand van organisaties, van leiders en ondernemers. 'De diversiteit in ondernemingen verdwijnt. Dat is gevaarlijk.'

Interview Dirk Duijzer  
Tekst Paul Groothengel  
Fotografie Sebastiaan Westerweel





vlnr: Dirk Duijzer, Erik van de Loo, Gerda van Dijk en Henk Volberda

**O**ndernemerschap in Nederland wordt steeds meer weggeorganiseerd. Leiderschap en visie staan onder druk. Diversiteit is helaas ver te zoeken. Een quotum voor vrouwen aan de top? Goed idee. Het gesprek schiet direct alle kanten op, er wordt vrijelijk geassocieerd. Boeiend. We zijn onder professoren. Aan tafel zijn aangeschoven: bioloog **Gerda van Dijk**, adjunct professor Leiderschap- en Organisatieontwikkeling en directeur van het Leadership Development Centre van TiasNimbas Business School, bedrijfskundige **Henk Volberda**, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, en psychoanalyticus **Erik van de Loo**, hoogleraar Leiderschap en Gedrag aan de VU. Gastheer en interviewer is **Dirk Duijzer**, directeur Coöperatie en Duurzaamheid van de Rabobank.

o *Het is crisis. In hoeverre is er in Nederland nog ruimte voor ondernemerschap en leiderschap?*

**Van Dijk:** 'Ik denk dat ondernemerschap, en daarmee autonomie, steeds meer weggeorganiseerd wordt. Zeker de laatste jaren vallen organisaties sterk terug op procedures en systemen. Want management wil vooral beheersen en sturen op efficiency. Die trend zet de rendementen alleen maar onder druk. Bizar is dat bedrijven hun mensen wel naar leiderschaps cursussen sturen, maar als die daarna geïnspireerd terugkomen op de werkvloer krijgen ze de ruimte niet om dat ondernemerschap

in praktijk te brengen. Want dat past dan niet in het heersende systeem.'

**Volberda:** 'Dat er meer nadruk op efficiency ligt kan ik ondersteunen vanuit onderzoek van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor: daaruit blijkt dat maar liefst 65 procent van de ondernemingen efficiency en kostenverlaging als strategie heeft. Gevolg: medewerkers hebben weinig ruimte en autonomie om te innoveren, om hun kennis te vernieuwen. We denken in Nederland dat we zachtjesaan afscheid hebben genomen van het Angelsaksische model, maar niets is minder waar. Zo'n tachtig procent van de beursgenoteerde ondernemingen laat zich leiden door een kortetermijnoriëntatie. Financiële prikkels en de belangen van de aandeelhouders staan nog steeds voorop. Daardoor worden echt leiderschap en visie de kop ingedrukt.'

**Van de Loo:** 'Dat is de rare reflex in Nederland: als het in economisch opzicht minder gaat, gaan we direct snijden in de kosten. *Downsizing* is dan het parool. Maar de meeste downsizing levert op termijn alleen maar waardeverlies op. Waar die reflex vandaan komt? Ik weet het niet, ik denk dat men graag laat zien te durven ingrijpen.'

**Volberda:** 'Het is een klassieke reflex. Bedrijven die juist nu durven te investeren in innovatie, zijn straks veel veerkrachtiger. Ik vind het huidige beeld zorgelijk. Onze multinationals worden momenteel almaar kleiner, dat gaat toch ten koste van hun innovatiekracht. Omdat onze bedrijven zo focussen op die korte termijn, neemt het innovatieve vermogen van de BV Nederland ontegenzeggelijk af. Steeds meer kennisintensieve activiteiten verhuizen naar opkomende economieën.'

o *Meer focus op efficiency, minder innovatie, zien jullie daarin nog verschillen tussen grote en kleine bedrijven?*

**Van Dijk:** 'Op zich niet. Ongeacht de omvang van een organisatie, het effect van downsizing en oprukkende aandacht voor systemen en procedures is dat de diversiteit in ondernemingen verdwijnt. Dat is gevaarlijk. Nu de vraagstukken in onze samenleving steeds complexer worden, moet ik denken aan een bekende biologische wetmatigheid: je hebt diversiteit nodig om met diversiteit om te kunnen gaan. Binnen onze bedrijven gebeurt helaas dus het tegenovergestelde.'

**Volberda:** 'Ik denk dat veel kleine bedrijven zich net zo goed blindstaren op saneren. Het is nou eenmaal toch het dominante managementmodel en dat raakt iedereen. Bij het mkb zie je bovendien dat zodra private equity gaat participeren, de focus op procedures en systemen alleen nog maar heviger wordt.'

'Echte innovatie komt vanuit nieuwe netwerken'

**Gerda van Dijk (51)** is adjunct professor Leiderschap- en Organisatieontwikkeling bij TiasNimbas Business School waar ze werkt als directeur van het Leadership Development Centre en academisch directeur van de Executive Master Public and Non-Profit Management. Daarnaast voert ze haar eigen adviespraktijk.



Natuurlijk zijn er talloze uitzonderingen die de regel bevestigen. Kijk naar de lijstjes van bedrijven die innovatieawards winnen, daar is nog heel wat toeloop. Ook een relatief groot bedrijf als midkap-fonds Ten-Cate is zeer vernieuwend bezig, crisis of niet.'

**Van Dijk:** 'We hebben het voortdurend over organisaties, maar daarmee gaan we ten onrechte voorbij aan de trend van de opkomende netwerken, de zzpers die aanhaken bij platforms et cetera. Daar komen steeds meer innovaties uit voort. Misschien moeten we innovatieve oplossingen sowieso alleen maar zoeken in dit soort nieuwe netwerkbewegingen.'

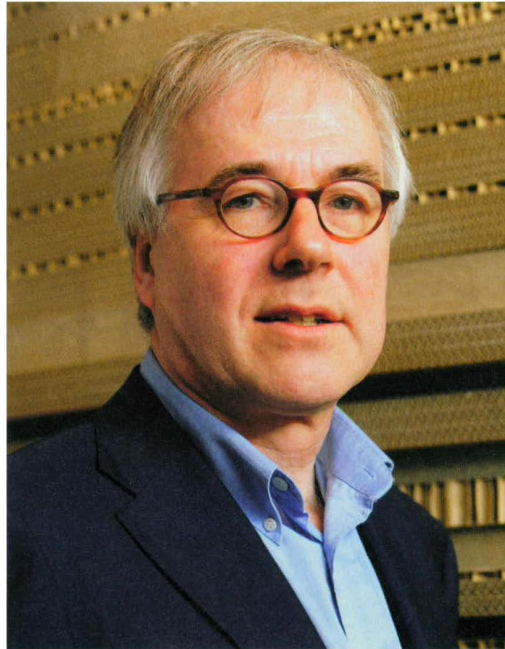
**Volberda:** 'Zo beschouwd blijven de grote concerns inderdaad ver achter. Neem de farmacie. Grote farmaceuten zijn ontzettend traag, het enige dat ze aan innovatie doen, is innovatieve oplossingen inkopen van kleine partijen. De ondernemers van die overgenomen kleine spelers moeten dan integreren en raken gefrustreerd, want ze lopen al snel tegen de procedures op waar we het net al over hadden. Voor hen is de lol er gauw af, en dus vertrekken ze. En dan is die organisatie weer terug bij af.'

**Van de Loo:** 'Gelukkig sluiten snijden in de kosten en innoveren elkaar niet per definitie uit. Ik ben betrokken bij een academisch ziekenhuis, waar ze er hard aan werken om hun kosten omlaag te brengen. Ze moeten wel, en ze willen dat ook. Maar tegelijk willen ze fundamenteel innoveren in hun basisprocessen. Ik denk dat die combinatie wel degelijk mogelijk is, de tering naar de nering zetten en onder-tussen doorwerken aan innovaties.'

o *We gaan toe naar een netwerkeconomie, heeft het zin om te kijken hoe vanuit netwerken voortgekomen startups het aanpakken?*

**Van de Loo:** 'Zeker. Ik las laatst over de wijze waarop een succesvolle, Singaporese startup in videogaming zich had georganiseerd. Of beter, iedere vorm van organisatie ontbrak volledig. Daar waren ze allergisch voor. Geen vergaderzalen, want vergaderen deden ze staande, in kleine groepjes. De hamvraag bij dit soort netwerkachtige bedrijven is uiteraard wat er gebeurt als ze doorgroeien. Vaak zie je dan toch de behoefte ontstaan aan een organisatiesysteem, aan stafafdelingen, et cetera. Maar de kern is – zoals ook Daniel Pink beschrijft in zijn werk over intrinsieke motivatie – de mate van autonomie. Mensen zeggen dat ze lekker werken als niets hen in de weg staat, als ze kunnen samenwerken met wie ze willen. Autonomie zorgt voor de juiste voedingsbodem voor innovatie.'

**Volberda:** 'Mee eens. Autonomie en vertrouwen zijn de belangrijkste voorwaarden dat mensen ple-



**Erik van de Loo (55)** is hoogleraar Leiderschap en gedrag aan de VU. Daarnaast is hij visiting clinical professor of Leadership aan INSEAD, waar hij werkt als programmadirecteur voor het Executive Education programma Consulting & Coaching for Change.

**'Downsizing is een rare reflex'**

zier hebben en houden in hun werk. Ik zie vaak in grote organisaties dat mensen 's ochtends binnenkomen en meteen hun hersens als het ware aan de kapstok hangen. Hun creativiteit bewaren ze voor de activiteiten in hun vrije tijd. Tja. Het loont als je ook deze medewerkers probeert om te turnen tot zelforganiserende kenniswerkers.'

**Van Dijk:** 'Maar niet alle medewerkers zijn kenniswerkers. Bij het Kadaster wilde het management overstappen op zelfsturende teams, maar die medewerkers zagen dat helemaal niet zitten! Die wilden gewoon een baas, zeiden ze letterlijk. Dat waren ze al dertig jaar zo gewend, en dat vonden ze heerlijk.'

**Volberda:** 'Maar zijn dat niet de laatste dinosaurussen? Ik denk dat je iedereen kunt omturnen tot kenniswerker, ook op de productievloer. Bij DSM Anti-Infectives moet de productiviteit radicaal worden verhoogd om nog te kunnen concurreren met China. Naast het doorvoeren van technologische innovaties heeft het management besloten om te investeren in medewerkers door extra opleiding en een aantal mbo-trainingen. Medewerkers gingen produceren in zelfsturende teams. Dat ging prima. De productiviteit nam jaarlijks met twaalf procent toe en nu kunnen ze succesvol concurreren met China. En wat betreft het Kadaster: toen ik laatst een stukje bosgrond had gekocht, kreeg ik ook met hen te maken. Die medewerkers wilden me graag helpen, direct langskomen. Maar ze mochten niet van het systeem, ze werden beperkt door allerlei regeltjes. We moeten toe naar postmoderne organisaties, waar kenniswerkers renderen in platte, flexibele organisatievormen.'

### Henk Volberda

(47) is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en directeur Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het topinstituut INSCOPE. Onlangs publiceerde hij, samen met Menno Bosma, het boek "Innovation 3.0".



### Het wemelt van de capabele vrouwen

o *Dat nieuwe werken vereist een andere vorm van aansturing, meer vanuit lateraal denken. Vrouwen zijn hier beter in. Zijn zij daarom de leiders van nu en de toekomst?*

**Van de Loo:** 'Ik zie een organisatie als een energieveld waarin je mensen en ideeën met elkaar verbindt, en ze niet alleen maar topdown aanstuurt. Al zijn er natuurlijk altijd wel mensen die houvast ontlenen aan een vaste structuur. Maar je moet als leider zorgen voor betere en snellere verbindingen tussen mensen, met al hun creatieve energie. Geef ze vooral meer autonomie. Dat vergt inderdaad een andere manier van aansturen, ik onderschrijf de stelling dat vrouwen daarin gewoonweg beter zijn. Maar laten we het nuanceren. Ik praat liever over vrouwelijke versus mannelijke eigenschappen; dus enerzijds bijvoorbeeld verbindingen kunnen leggen en nadruk leggen op relaties, anderzijds controleren, topdown willen sturen, jezelf laten gelden. Uiteraard beschikken vrouwen gemiddeld over meer vrouwelijke eigenschappen en vice versa.'

**Van Dijk:** 'Ik geloof ook in dit opzicht in diversiteit. Dus meer vrouwen in de top, maar niet louter kiezen voor vrouwen. Hoe homogener je een organisatie maakt, vaak een gevolg van beheersdrang, des te kwetsbaarder deze op termijn wordt. Leer van onze geschiedenis. In de Gouden Eeuw stond onze samenleving enorm open voor buitenstaanders, en daarmee voor diversiteit. Letterlijk. Veel grote denkers vluchtten destijds naar ons land, bijvoorbeeld vanuit Spanje. Maar diversiteit alleen is niet genoeg,

er moet inderdaad ook verbinding komen tussen al die uiteenlopende mensen.'

**Volberda:** 'Diversiteit is inderdaad aanbevelenswaardig, en dan niet alleen in geslacht maar ook in leeftijd, achtergrond, opleiding, communicatieve vaardigheden et cetera. Wat betreft vrouwen, we weten uit onderzoek dat zij inderdaad beter zijn in *multi skilling* en *parallel processing*. Ik zie vaak dat vrouwen, in de ratrace naar de hoogste posities, een opmerkelijk kuddegedrag vertonen; ze conformeren zich aan de binnen hun organisatie dominante visie op leiderschap. Oftewel, veel topvrouwen gaan na verloop van tijd uiterst zakelijk, 'mannelijk' gedrag vertonen.'

**Van Dijk:** 'Dat zijn bekende socialisatieprocessen, mensen passen zich doorgaans aan aan de heersende organisatiecultuur. Maar feit blijft, organisaties waarin goed gemengde teams aan het roer staan, presteren in financieel opzicht aantoonbaar beter dan organisaties die gedomineerd worden door een managementteam van hetzij mannen, hetzij vrouwen.'

o *Moeten er, om een betere man-vrouw verdeling aan de top te krijgen, quota komen?*

**Van Dijk:** 'Meer vrouwen *an sich* kan het doel niet zijn, meer diversiteit wel. Nu het crisis is, hebben we alle talenten echt hard nodig. Het is toch zonde om de helft van de samenleving, waar het gaat om topfuncties, op voorhand af te schrijven? Dus zo'n quotum juich ik wel toe. Maar ja, feit is dat hier in Nederland de moedercultuur – dus dat de vrouw thuis blijft en voor de kinderen zorgt – zeer geaccepteerd is. Daarnaast, veel getalenteerde vrouwen haken op voorhand af omdat ze weinig trek hebben te werken in een organisatie die sterk gericht is op beheersing, op systemen en procedures.'

**Volberda:** 'Er zijn gevallen dat de wal het schip keert. Bij PwC hebben ze problemen om goede accountants te krijgen. Veel capabele, vrouwelijke accountants willen niet zestig tot tachtig uur per week werken, die vragen PwC of het niet ook in drie dagen kan. En daar stemmen ze – noodgedwongen – steeds vaker in toe. Wat betreft zo'n quotum: we hebben in Noorwegen gezien dat het tot radicale veranderingen leidt. Dat ondersteunt nog niet de stelling dat we een quotum moeten invoeren, al ben ik daar persoonlijk wel voorstander van. Het wemelt immers van de capabele vrouwen, wat je onder meer ziet binnen universiteiten en binnen de rechterlijke macht. Wat mij trouwens verbaast, is dat hier in Nederland de ondernemingsraden – die toch ook een commissaris voor mogen dragen – te weinig de mogelijkheid benutten om ook eens een vrouw

te kandideren voor een topfunctie. Het gevolg is dat binnen veel rvc's nog steeds de oude jongens krentenbrood-mentaliteit overheerst.

**Van de Loo:** 'Prima, zo'n quotum. Maar vergis je niet, die topvrouwen kunnen wonderlijke situaties tegen het lijf lopen. Ik sprak laatst een topvrouw, ze had een exacte achtergrond van registeraccountant. Als ze met haar mannelijke collega's zit, krijgt ze alle aandacht als ze een op feiten of cijfers gebaseerde kwestie aan de orde stelt; maar is die kwestie gebaseerd op gevoelens of impressies, dan kijken diezelfde mannen haar wazig aan.'

o *Wat stemt jullie optimistisch?*

**Van de Loo:** 'Ik zie veel perspectief in het beeld van nieuwe energievelden, en organisatievormen die daar bij passen. Maar het gaat niet om een complete transformatie, laten we de traditionele, grote organisaties vooral niet afschrijven. Maar er moet meer ruimte komen om nieuwe verbindingen te maken. Dat vraagt een herbezinning over wat een organisatie en het bijbehorende leiderschap is, of zou moeten zijn.'

**Volberda:** 'Langzamerhand ontstaat een landschap waarbinnen ruimte is voor nieuwe leiders. Voor platte organisaties en slimmer werken. Voor co-creatie met klanten en leveranciers. Dat is mooi.'

**Van Dijk:** 'Laten we niet somberen over de grote organisaties, want uit die hoek hoeven we toch geen innovaties of grote veranderingen te verwachten. Al realiseren ze zich gelukkig steeds beter dat ze er zijn om de maatschappij te dienen. Ik richt me liever op al die nieuwe netwerken, dáár gebeurt het nu. We zitten echt in een overgangstijd. Laten we daarop aansluiten, zonder precies te weten wat dat ons gaat brengen.' ●



**Dirk Duijzer** is directeur coöperatie en duurzaamheid bij de Rabobank.