

LEIDERSCHAP & STRATEGIE



Het échte geheim van succesvolle ondernemers

Thomas Blekman, Edmond Öfner, Kees Hoogeveen.

“Superondernemers moeten over speciaal DNA beschikken. Dat was tot voor kort de misvatting. Waarom zijn zij succesvoller dan anderen die net zo hard of harder werken? Wat weten zij dat andere ondernemers niet weten? Wat is hun échte geheim: hun netwerk? Wat zijn de middelen waarover ze beschikken? Hun DNA?” Succesvolle ondernemers en ondernemende managers pretenderen, volgens Thomas Blekman, niet dat ze de toekomst kunnen voorspellen en willen niet alles controleren.

“Veel managers kunnen die pretentie en controle moeilijk loslaten, maar dat ‘hoeven’ ze ook niet. Wetenschappelijk onderzoek van Saras Sarasvathy laat overtuigend zien dat succesvol te ondernemen zonder alles aan het lot over te laten of in de hand te willen houden mogelijk is. De kern? Vijf *Effectuation*-principes, die samen een ondernemerschapsdiscipline vormen, maar geen recept zijn voor succes. Het is een andere manier van denken, beslissen en gedragen, die belangrijke problemen - waarmee veel managers en CEO’s worstelen - oplost en vragen beantwoordt als: ‘Hoe zorg je ervoor dat je in deze onzekere tijd de controle hebt en tevens de ruimte kunt creëren die nodig is om te blijven vernieuwen?’ en ‘Hoe kun je, juist nu, een betrouwbare partner zijn voor alle belanghebbenden en tegelijk nieuwe kansen exploreren?’. Ik citeer Fred van Ommen: ‘De vijf *Effectuation*-principes komen voort uit de praktijk en niet uit de zoveelste theoretische benadering van ondernemerschap. De principes heb ik met 17 co-auteurs in mijn boek ‘Corporate Effectuation’ vertaald naar zakelijke toepasbaarheid. Kennisvalorisatie in optima forma.”

Nominatie Managementboek 2012

Dit eerste Nederlandse boek over *Effectuation* licht de principes verder toe middels inhoudelijke bijdragen van bedrijven als Philips, Rabobank, RWE Essent, KVD, Sdu Uitgevers, Business Models Inc. en De Beukelaar Groep. Het biedt concrete handvatten en is een serieuze kanshebber voor de titel Managementboek van het jaar 2012. ‘Wanneer de toekomst niet is te voorspellen moet je haar creëren. Dat is de kern.’ “Het wordt tijd ons beter te wapenen tegen onvoorspelbaarheid. Managers moeten zich steeds meer gaan gedragen als ondernemers en leren wat hen succesvol en effectief maakt in een onvoorspelbare, onzekere markt. We moeten *corporate effectuators* worden. Ik help daar graag bij en lever liefst maatwerk, samen met de beste mensen uit mijn

internationale *effectuation*-netwerk, onder wie professoren van gerenommeerde business schools en ervaringsdeskundigen.”

“Na alle verbazing, somberheid en frustratie is het weer tijd voor overtuiging, inspiratie en ondernemerschap. Weg met de crisis! Er is alleen sprake van een crisis zolang je erin gelooft. Het gaat nu economisch wat minder, maar hoe het overmorgen gaat bepaal je zelf. Vanzelf gebeurt er niets. Het is aan jou! In onzekere tijden zijn er altijd helden die bevolkingen, bedrijven en collega’s naar een betere toekomst



thomasblekman@speakersacademy.nl

Thomas Blekman is partner bij De Beukelaar Groep, deken van Corsendonk College, doceert *Corporate Effectuation and Strategy* aan de Rotterdam School of Management/Erasmus Universiteit en een energieke spreker. Hij staat met één been in de dagelijkse praktijk en met het andere in de praktische wetenschap. Wetenschappelijke kennis heeft in zijn ogen uitsluitend nut wanneer die in de praktijk tot effectverbetering leidt. Blekman inspireert, faciliteert en adviseert mooie bedrijven bij strategische vernieuwing en sprankelend (intern) ondernemerschap.

leiden. Sluit je bij succesvolle ondernemers aan. Zij kunnen als geen ander vertellen hoe je zelf zo’n held kunt worden, die niet alleen bezuinigt, maar vooral nieuwe kansen zoekt en creëert. Verdiep je eens in de unieke De Beukelaar Groep, wanneer je verrassende invalshoeken zoekt om managers te trainen. Het sleutelwoord dat ons verbindt is *effectuation*. Wat managers kunnen leren van ondernemers, volgt daarna. De trainers van De Beukelaar Groep hebben hun sporen in eerdere carrières verdiend. De partners van de groep zijn zelf ondernemer en weten echt waarover ze praten. De focus in programma’s en evenementen ligt op vernieuwing, ontwikkeling en coaching van het bedrijfsleven op het gebied van management- en organisatieontwikkeling, ondernemerschap, bemiddeling en onderhandeling. Basis is de *effectuation*-theorie. Deze denkwijze, waarbij vanuit chaos, zelfordening ontstaat, vormt tevens de grondslag voor onze zeer diverse managementtrainingen op eigen locaties in Nederland en België.”

Leerzaam, indrukwekkend en onvergetelijk

Tijdens trainingen bij De Beukelaar Groep staan beleving, het stellen van doelen en het behalen van resultaat centraal. In de trainingsvorm ‘Run je eigen strandtent’ moeten bedrijven zelf een strandhorecabedrijf bestieren. In een bedrijf uit het Beech *venture lab* krijgen managers en CEO’s de kans tijdelijk een bijdrage te leveren aan reële, maatschappelijk verantwoorde, maar soms risicovolle ondernemingen. Deelnemers helpen deze bedrijven te groeien en leren daarbij zelf ondernemen. Een mooie wisselwerking die lang blijft. Bij De Beukelaar Groep krijg je gegarandeerd te maken met onverwachte gebeurtenissen en ontmoetingen. Die kunnen confronterend zijn, maar altijd leerzaam, indrukwekkend en onvergetelijk.”

Edmond Öfner: “Vanuit mijn ervaring als vader, zeiler, expeditieleider en bergbeklimmer maak ik in lezingen en programma’s de vertaalslag van bijvoorbeeld een vroegere Noordpoolexpeditie naar ondernemerschap binnen bedrijven.

Een ondernemender houding is essentieel om de komende tijd goed door te komen. De toekomst lijkt weliswaar onvoorspelbaar, desondanks moeten managers en CEO's verantwoorde keuzes maken. Voor ondernemende managers geen probleem, maar wat als er 80% kans is op mislukking? Maak je dan bepaalde keuzes niet of pas je ze aan zodat het risico is te overzien? Tijdens de voorbereidingen op een expeditie was het onze uitdaging die 20% slaagkans te pakken. Wat waren onze sleutels? We keken goed wat we in huis hadden, wat we niet konden en hoe we dat konden oplossen. We kozen bijvoorbeeld niet voor twee, maar drie organisatoren. De oplossing was het samen bouwen aan middelen, samen creëren."

Bij expedities vallen letterlijk doden. Dat is een niet draagbaar risico, vergelijkbaar met financiële verliezen die leiden tot faillissement. Maak risico's draagbaar door een andere organisatie en maak de weg vrij voor exploratie. Plannen bij vertrek zijn goed, maar betekenen weinig bij onverwachte omstandigheden. Om daarmee te kunnen omgaan moet je voorwaarden scheppen. Wij leerden als team wat onze krachten en zwakheden waren op fysiek, mentaal, emotioneel en wellicht spiritueel niveau. Daardoor konden we omgaan met het feit dat we bij een temperatuur van -50° C



honderden kilometers waren afgedreven van onze ideale lijn. We hadden een bijna rebelse houding: kom maar op, wij kunnen het! Opdrachtgevers en medewerkers kunnen daarmee tijdens projecten in hun organisaties met vergelijkbare omstandigheden te maken krijgen. Goede onderlinge gesprekken en transparantie leiden tot afspraken die versterken en zorgen voor vooruitgang. Maatregelen die uitsluitend een controlefunctie hebben verstarren en beperken de bewegingsruimte en bieden slechts schijnzekerheid. Tijdens *Effectuation*-lezingen en programma's van De Beukelaar Groep helpen wij managers onzekerheden te overwinnen. We leren hen dat twijfel gezond is en alleen niets doen meestal desastreuze gevolgen heeft."

Innerlijke drijfveer

'De kwaliteit van de maatschappij is af te lezen aan de manier waarop men omgaat met kunstenaars, zwakzinnigen en gevangenen' (citaat van Foucault).

Kees Hoogeveen: "Als muziektherapeut heb ik jaren met mensen met een beperking gewerkt. Ik had bovendien de eer twee nachten in de Bijlmerbajes te mogen vertoeven. Daarnaast

bezit ik de innerlijke drift te musiceren, filmen en creatieve processen te initiëren. Kunstenaarschap is mij niet vreemd, hoewel ik er niet voor heb gekozen en het me niet is overkomen. Waarom dan wel?

Inherent aan het kunstenaarschap is de behoefte te creëren. De wegen naar het resultaat zijn veelal onvoorspelbaar en ondoorgankelijk. Vraag een kunstenaar naar het proces en gegarandeerd volgt een stortvloed van warrigheden en onafhankelijke teksten: niet vreemd, daar het denkproces zeker niet altijd lineair verloopt. Een gedachte of een vondst (serendipiteit) kan zich aandienen zonder de directe oorsprong te kunnen herleiden.

Internet heeft de wereld voorgoed veranderd. Sociale media, Twitter, Facebook zijn niet meer weg te denken. Wat is de echte wereld? Albert Heijn kent het koopgedrag van zeven miljoen klanten. Privacy-schending? De kunst van de juiste vragen stellen markeert deze tijd. In deze kosmopolitische wereld je eigen weg vinden als individu of organisatie is meer dan ooit een uitdaging. Trends vervliegen en een hip bedrijf is veelal van tijdelijke aard. Omgaan met onzekerheid, meebewegen zonder authenticiteit te verliezen en onderweg inspiratie opdoen door nieuwe impulsen! Dat kunnen kunstenaars als geen ander. Kunnen bedrijven/organisaties daar wat van leren. Ja, mits het niet gezien wordt als trucje, of beschouwd als het jaarlijkse kunstzinnige bedrijfsuitstapje.

Het tijdsbeeld stemt mij niet vrolijk. Het vraagt grote veerkracht niet meegezogen te worden door het eenduidige, dwingende stemmetje van de overheid. Bibliotheken worden wegbezuinigd of gesloten. Zwembaden krijgen de begroting niet meer rond, bewegen op school is een luxe, Obesitas bij kinderen is door de consumerende samenleving het gevolg. Muziekonderwijs is elitair dus afgeschaft. Vrijetijdsbesteding gaat terug naar het profijtbeginnsel. Zo maak je kunst voor de Elite. De kaalslag is begonnen. De nieuwe soberheid is het lonkend perspectief waarin vermaak wordt gedictieerd vanuit Hilversum.

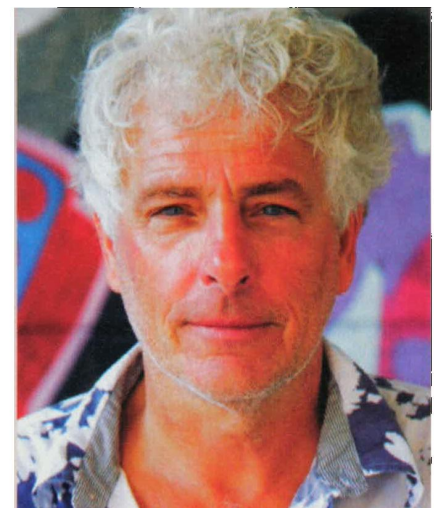
Er is een antwoord. Tijdens sessies met de maten van De Beukelaar Groep, roept geregeld iemand: Anticyclisch Denken. Onderscheiden, anders willen zijn, nieuwe invalswegen enz. Ook wij worstelen met dit tijdsbeeld, maar vinden bij elkaar de overtuiging dat authenticiteit geen opgedroogd ideaal is. Zolang wij deze innerlijke noodzaak kunnen injecteren in co-creatie met organisaties is er geen enkele reden tot zorg.

De af te leggen route is een doel op zich, vergelijkbaar met de kunstenaar die blijft spelen en openstaat voor verwondering. Implementatie is een logisch gevolg van dit intensieve proces. *Effectuation* is een bekend verschijnsel bij kunstenaars. Het is fijn dat dit fenomeen zo kraakhelder is beschreven in het boek van Thomas, wetende dat niets zeker is." 🎓



edmondofner@speakersacademy.nl

Edmond Öfner is partner bij De Beukelaar Groep, sportief, teamspeler en alleengaander, dromer en realist, buitenspeler, verhalenverteller, inspirator, kijker en doener. Hij heeft de Himalaya en andere bergreuzen beklommen en op de top van Mount Everest gestaan, een zeventigdaagse expeditie geleid over de deels bevroren Noordelijke IJszee naar de Geografische Noordpool. Daarnaast heeft hij met een internationaal team 800 kilometer lang gebeuld in de Australische Gibson-woestijn en met Peruaanse archeologen een tocht door het Amazonegebied gemaakt.



keeshoogeveen@speakersacademy.nl

Kees Hoogeveen is partner bij De Beukelaar Groep, Cultureel ondernemer, saxofonist en creatief adviseur. Hij geeft graag voordrachten op het snijvlak van Kunst, Sport, Leiderschap en kwetsbaar talent. Hoogeveen is mede auteur van het boek en de film 'Het geheim van de Nederlandse topcoach' en heeft, onder meer in Brazilië en Australië, bijzondere film-documentaires gemaakt.