

INHOUDSOPGAVE

Onze verwonderingen	7
Deel I – De geboorte van ons kompas	17
1 De ankers en kompassen uit ons verleden	18
2 Koers bepalen: waar begint je reis?	47
3 Bouwen vanuit hart en ziel	56
Deel II – Van inzicht naar zelf aan de slag	89
4 Reflect	90
5 Redesign	111
6 Recreate	147
EnergieDirect	163
Knab	168
Vers 247	176
NLZiet	183
Een doorkijkje naar de toekomst	188
Onze inspiratiebronnen	191
Dankwoord	192



'GEBRUIK DE VERWONDERING VAN
JOU ALS KIND. DAT GEEFT JE
OPRECHTE INZICHTEN OVER DE
BRON, DE ESSENTIE VAN HET
"WAAROM". EN HET GEEFT JE DE
SLEUTEL TOT VERNIEUWING.'



Onze verwonderingen

Al veel vaker namen we ons voor om onze verhalen te bundelen en onze ervaring te delen. Maar pas nu lijkt de tijd echt rijp te zijn. Vanaf het moment dat we elkaar in 1998 leerden kennen tot de dag van vandaag hebben onze paden elkaar steeds gekruist. We hebben samengewerkt en elkaar betrokken bij verschillende uitdagingen. We hebben elkaar bevroegd, geprikkeld en uitgedaagd, we hebben geëxperimenteerd, bijgeschaafd en geleerd. We spreken over twintig jaar ervaring waarin we beiden in veel verschillende organisaties aan de basis hebben ervaren wat ervoor nodig is om tot fundamentele verandering te komen. Organisaties die radicaal wilden of moesten vernieuwen om ook in de toekomst relevant te zijn. Een vraagstuk dat op dit moment actueler en dringender is dan ooit. En het is misschien juist vanwege de tijd waarin we nu leven dat we er bewust

voor gekozen hebben dit boek zo persoonlijk te maken. Dat was niet altijd het plan. Jaren geleden hebben we in gesprekken met de top van diverse bedrijven feitelijke onderbouwing gezocht voor onze werkwijze en ons model Kleur bekennen. Het waren mooie gesprekken maar we vroegen ons af of het daadwerkelijk zo gevoeld en ervaren werd. We kregen geen grip op een solide verhaal en wisten intuïtief dat slechts de context van anderen beschrijven niet relevant genoeg is. Niet nu. Niet in een tijd die draait om verbinding en waarin precies dit de essentie zou moeten zijn van alles wat je doet. Dus deden we wat we organisaties (zowel in dit boek als op vele andere plekken) adviseren: vanuit je eigen kern en kracht de verbinding aangaan en daarmee een verhaal vertellen dat groter is dan de som der delen.

We leerden elkaar kennen in een project rondom internetbankieren bij ABN AMRO. In de jaren daarna werkten we samen bij Essent, het lanceren van EnergieDirect, Knab en in de vernieuwing van Bidfood (voorheen Deli xL). Ook bij individuele projecten hebben we dikwijls contact gehad om te sparren en te spiegelen. Het zijn onze verschillende karakters en werkwijzen die elkaar complementeren. We beschrijven het weleens als yin en yang, het vrouwelijke en het mannelijke. Intuïtie en ratio. Je zult in de anekdotes in dit boek dan ook herkennen dat we verschillend zijn. We denken, voelen, ervaren en werken op een bijna tegenovergestelde manier. We zijn van mening dat elke organisatie deze beide aspecten in zich zou moeten hebben. Te veel oude organisaties leunen nog op het ‘harde’ en het feitelijke. Het zijn de organisaties die ervoor kiezen om visies te laten ‘uitrekenen’ door de grote consultancybureaus van de wereld. Hier mist zachtheid, intuïtie en aandacht. Maar let wel, op onderbuikgevoel alleen kom je er niet. De juiste mix van beide kwaliteiten vormt in onze ogen de beste voedingsbodem voor vernieuwing en ligt dan ook aan de basis van dit boek.

Tegelijk is er iets wat ons verbindt; we zijn beiden op ons best als we ruimte krijgen om te initiëren, land kunnen ontginnen, mogen experimenteren en als we ons bezig kunnen houden met complexe vraagstukken op onzekere grond. We bloeien op als fundamente wankelen. Het is precies hier, op het snijvlak van ontwrichting, waar we elkaar steeds weer treffen.

De afgelopen twintig jaar hebben we ons bezighouden met de vernieuwing van organisaties. Dit ging niet altijd zonder slag of stoot. We hebben geleerd door steeds weer te doen. We hebben onze krachten gebundeld en zijn het menigmaal heel erg oneens geweest. We hebben ervaren wat werkt en wat niet. En we hebben besloten dat alles samen te brengen in *Kleur bekennen*. Want juist omdat het soms schuurde en er momenten zijn dat we helemaal niets van elkaar begrepen kon dit boek tot stand komen. Het zijn de kritische vragen, twijfelende blikken en het doorspitten van – en lachen om – elkaars anekdotes die de verdieping en veelzijdigheid brachten die het nodig had. Natuurlijk zijn we niet de eersten die een model presenteren waarmee je tot vernieuwing kunt komen. Zo kennen we sinds de jaren tachtig het 7s-model van de voormalige McKinsey-medee-

werkers Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters en Robert Waterman om de kwaliteit te meten van de prestaties die een organisatie levert. In de jaren negentig kwam managementgoeroe Jim Collins met het begrip BHAG (*Big Hairy Audacious Goal*) waarmee hij stelde dat een concreet heldere stip aan de horizon succesvolle bedrijven onderscheidt van minder succesvolle bedrijven. In de jaren daarna

volgden onder andere het starten met de waarom-vraag van Simon Sinek en de MTP (*Massive Transformation Purpose*) van Salim Ismail en Yuri van Geest. *Kleur bekennen* is dan ook niet hét model maar wel óns model. We beseffen goed dat we niet de waarheid in pacht hebben. Er is niet één juiste manier. We hebben enkel dat beschreven waarvan wij steeds weer hebben ervaren dat het werkt.



MARCO
DERKSEN

RACHELLE
VAN DER LINDEN





Alles wat ik tot nu toe heb mogen doen is vanuit verwondering ontstaan. Verwondering over waarom de dingen zijn zoals ze zijn. Een kwaliteit die ik van mijn vader heb geleerd. Toen mij verteld werd dat hij alzheimer had wankelde de wereld zoals ik die tot dan toe kende. Nu ik definitief niet meer op zijn fundament van wijsheid kon rusten voelde ik dat ik alle kracht bezat om zelf te gaan staan. Fundamenten vormen een rode draad in mijn leven, ik ben ze steeds opnieuw tegengekomen. Energie, financiën, voeding, media en zorg/gezondheid; het zijn een paar basispijlers waarop jij en ik ons leven vormgeven. Steeds weer heb ik me afgevraagd waarom het niet anders kan. Eenvoudiger, echter, dichterbij en vanuit mij als mens gedacht. Waarom is stroom niet gewoon stroom? Waarom kan ik niet mijn eigen bankzaken regelen? En waarom heb ik niet (veel meer) de regie over mijn eigen gezondheid? De antwoorden op deze vragen hebben mij het vuur gegeven om het niet alleen bij vragen te laten

maar er daadwerkelijk iets mee te gaan doen. De mooiste en meest vruchtbare momenten vonden plaats met een blanco vel en de vrije hand. Als ik vanuit intuïtie en onderbuikgevoel kon initiëren en creëren. Want dat is hoe het voor mij werkt. Natuurlijk analyseer ik wat er moet gebeuren en verzamel ik inzichten vanuit de organisatie en de wereld om mij heen, maar de daadwerkelijke innovatie ontstaat voor mij puur intuïtief, vanuit mijn persoonlijke verwondering. Het is de basis vanwaaruit ik werk aan een intentie, het merk en de kleur en bezieling van een organisatie. Het is de bron vanwaaruit ik koers bij het opzetten van (het fundament van) nieuwe organisaties. Ik heb het geluk gehad mensen op mijn pad te krijgen met dezelfde ambitie. Want vernieuwen kun je nooit alleen; het is een spel van samenwerken, geloven, lef en plezier hebben in wat we doen. Daarom ben ik iedereen dankbaar met wie ik deze reis van vernieuwing mocht maken.

Het mooie is dat Marco heel vaak dat wat ik intuïtief wist bevestigde met feiten en een keiharde onderbouwing. Marco brengt mij de zie-je-nou-wel-dat-het-klopt. Hij zorgt, vanuit zijn expertise op het gebied van technologie, sociologie en het lerende karakter van organisaties, voor verdere verdieping en geeft kaders. Dit gaat niet altijd zonder discussies. Zo hebben we heel vaak getwist over de vraag of echte in-

novatie ook van binnenuit een organisatie kan komen. Inmiddels zijn we het er wel zo goed als over eens dat dit niet kan. Marco is overigens altijd bescheiden. Zo zal ik nooit vergeten dat we samen op een borrel waren waar hij als een soort 'social guru' bestormd werd door bijna alle aanwezigen. Iedereen wilde met hem spreken. Marco bleef er beduusd onder. We hebben daar samen heel hard om gelachen.



Een wetenschappelijke achtergrond gaat hand in hand met een onderzoekende en nieuwsgierige geest. Als ik nu terugkijk op mijn werkende leven zie ik dat ik steeds opnieuw het avontuur heb opgezocht. Na een periode van ontdekking en verdieping heb ik voldoende geleerd en begeef ik me naar het volgende avontuur. Ik beschrijf het weleens als een vlinder die steeds weer transformeert. Ik bevond me nog in het wetenschappelijke veld van scheikunde toen ik in de jaren negentig kennismakte met de wereld van

internet. Ik raakte diep gefascineerd door de oneindige mogelijkheden die dit nieuwe medium bood. Mijn honger was niet te stillen, ik verslond alles wat er te lezen was en bevond me in de frontlinie bij het experimenteren met de toepassingen. Voordat ik het wist had ik een online netwerk opgebouwd dat een stevige basis was voor alles wat ik erna zou doen. Meer en meer kwam ik tot het besef dat internet en daarin uitgelicht netwerken en communities zouden leiden tot compleet nieuwe organisatie- en businessmodellen.

Na het oprichten van Marketingfacts volgden samenwerkingen met anderen, zoals Foodlog, SportNext, TravelNext en Arnhem Direct en stond ik samen met Lucien Engelen en Corine Jansen aan de wieg van zorginnovatie in het Radboudumc. Samen met Rachelle heb ik onder meer voor Essent en Bidfood de online (marketing)strategie opgezet waarin netwerken een grote rol speelden. En tot op de dag van vandaag ben ik gefascineerd door techno-

logische en sociologische ontwikkeling, waar deze hand in hand gaan en waar deze vaak ook wringen en schuren. We staan in de huidige netwerksamenleving dan ook voor grote uitdagingen en zowel organisaties als individuen zullen zich sterk moeten blijven ontwikkelen om aansluiting te blijven vinden. Mijn uitdaging is scherp te blijven op wie ik ben als mens en te zorgen dat niet de techniek maar ikzelf meester blijf over mijn keuzes.



Rachelle en ik zijn al meer dan twintig jaar bezig met de vraag wat een verbonden organisatie is en minstens net zo lang werken we aan hoe je een verbonden organisatie opzet en vooral hoe je als een bestaande organisatie transformeert. Rachelle is in al die jaren vaak

mijn klankbord geweest waarbij ik steeds meer de zachte kant van organisaties en mensen ben gaan waarderen. Dat beide aspecten nodig zijn voor succes is misschien wel de belangrijkste les van de afgelopen twintig jaar!

Organisaties moeten niet alleen werken met een mix van zachte en harde eigenschappen, maar ook een gezamenlijke bron en doel zijn randvoorwaarden voor succes. Organisaties bestaan omdat we dingen niet alleen kunnen. De afgelopen honderd jaar hebben we er alles

aan gedaan om zo efficiënt mogelijk samen te werken met een grote focus op technologie. Er ligt nu een duidelijke behoefte en focus die meer om de mens te doen is – een mensgedreven fase.



Veel organisaties zijn in de loop der jaren hun gezamenlijkheid, hun diepere bron en hun bezieling kwijtgeraakt. Er is geen gedeelde trots meer. Trots is een heel belangrijke verbindende schakel. Je herkent zelf misschien ook wel dat je ergens werkt maar geen trots voelt. Dan kun je er niet echt voor staan en straal je niets uit. Het gebrek aan ziel of bezieling maakt dat het dagelijkse werk soms aanvoelt als het werk van een robot. Vervol-

gens worden er vaak communicatiebureaus ingevlogen om de boel weer op te leuken. Dat werkt meestal niet. Hoe zorg je er dan voor dat je opnieuw verbinding maakt, een die oprecht is en zowel vanbinnen als vanbuiten een trotse organisatie creëert waarmee je iets doet voor de wereld. Iets wat herkenbaar is en wat een behoefte vervult? Als dat lukt, ben je onweerstaanbaar. Voor de klant en voor de medewerkers.

Door samen terug te gaan naar de bron leg je het authentieke verhaal van de organisatie bloot. Het is het kompas waarmee de organisatie koers kan houden en waardoor klanten direct herkennen wat haar bestaansrecht

is. Bedrijven denken er wel over na waarom ze iets doen, maar echt vernieuwen vanuit de kern en teruggaan naar de kernassets en roots van een organisatie wordt vaak overgeslagen.



Ook op het niveau van drijfveren is de verbinding vaak zoek. Er ontstaan steeds grotere onderlinge verschillen, omdat door globalisering en toegang tot kennis en technologie sommige mensen steeds hoger in de piramide van Maslow komen. Als deze verschillende mensen binnen dezelfde organisatie werken ontstaat er een groot verschil tussen drijfveren. De een werkt er voor zijn levensonderhoud, de ander vanuit de ambitie de wereld een stukje mooier te maken.

Voor een verbonden organisatie is dus een heldere, gezamenlijk gedeelde drijfveer nodig. En dan volgt natuurlijk ook de infrastructuur, het type leiderschap, enzovoort. Eigenlijk alle spelregels die gelden in het nieuwe speelveld. Maar in essentie kunnen we dus zeggen dat het gaat om de verbinding met elkaar. Dat is de verandering. En de uitdaging is het niet complexer te maken, maar juist simpeler.