

Inhoud

Inleiding	7
Deel 1	
<i>Een wereld die niet begint met waarom</i>	15
1 Je denkt dat je het weet	15
2 Wortels en stokken	21
Deel 2	
<i>Een andere invalshoek</i>	43
3 De Gouden Cirkel	43
4 Dit is geen mening, het is biologie	60
5 Helderheid, discipline en consistentie	74
Deel 3	
<i>Leiders hebben een gevolg nodig</i>	91
6 Zo ontstaat vertrouwen	91
7 Hoe een kantelpunt kantelt	128
Deel 4	
<i>Hoe mobiliseer je mensen die geloven</i>	146
8 Begin met het Waarom, maar weet ook hoe	146
9 Je weet waarom. Je weet hoe. En dan?	170
10 Communicatie draait niet om spreken, maar om luisteren	176
Deel 5	
<i>Succes is de grootste uitdaging</i>	189
11 Wanneer een Waarom vaag wordt	189
12 De onvermijdelijke kloof	198
Deel 6	
<i>Ontdek waarom</i>	226
13 De oorsprong van een Waarom	226
14 De nieuwe concurrentie	239
Dankwoord	243
Noten	248

Inleiding

Waarom beginnen met het Waarom?

Dit boek gaat over een natuurlijk patroon, een manier van denken, doen en communiceren die sommige leiders het vermogen geeft om de mensen om hen heen te inspireren. Hoewel deze ‘geboren leiders’ het talent om te inspireren van huis uit hebben meegekregen, is het niet exclusief aan hen voorbehouden. We kunnen het allemaal aanleren. Met een beetje discipline kan elke leider of onderneming anderen binnen én buiten zijn organisatie inspireren om zijn ideeën en visie verder uit te werken. We kunnen allemaal leren leiden.

Dit boek is niet alleen maar een poging om dingen die niet werken recht te zetten. Ik heb het geschreven als een handleiding die je helpt je te concentreren op de dingen die wél werken en die verder te verbeteren. Het is niet mijn doel om oplossingen die door anderen zijn aangedragen teniet te doen. Wanneer ze gebaseerd zijn op solide bewijs, zijn de meeste antwoorden die we krijgen heel plausibel. Maar als we met de verkeerde vragen beginnen, als we het motief niet begrijpen, dan sturen zelfs de juiste antwoorden ons uiteindelijk de verkeerde kant op. Na verloop van tijd komt de waarheid namelijk altijd boven water.

De verhalen in dit boek zijn verhalen van individuen en organisaties die dit patroon van nature hebben meegekregen. Zij beginnen met het Waarom.

I

Het doel was ambitieus. De belangstelling van de buitenwereld was groot. Deskundigen stonden te springen om mee te werken. Er was genoeg geld beschikbaar.

Samuel Pierpont Langley beschikte over alle noodzakelijke ingrediënten om zijn onderneming tot een succes te maken. Aan het begin

van de twintigste eeuw had hij het plan opgevat om de eerste man te worden die een vliegtuig bestuurde. Hij genoot veel aanzien en was een hooggeplaatste medewerker van het Smithsonian Institution, een hoogleraar wiskunde die ook op Harvard had gewerkt. Hij mocht een aantal van de machtigste mannen in de regering en het bedrijfsleven tot zijn vrienden rekenen, zoals Andrew Carnegie en Alexander Graham Bell. Langley kreeg van het ministerie van Oorlog een beurs van 50.000 dollar om zijn project te bekostigen, wat in die periode een gigantisch bedrag was. Hij bracht de knapste koppen van zijn tijd bij elkaar, een waar dreamteam vol met talent en knowhow. Langley en zijn team gebruikten de beste materialen, en de pers verloor hem geen seconde uit het oog. Mensen in het hele land volgden zijn verhaal op de voet en wachtten vol ongeduld op het moment dat hij zijn doel zou bereiken. Met het team dat hij op de been had gebracht en de grote hoeveelheid middelen die hij tot zijn beschikking had, kon zijn succes niet meer stuk.

Of toch wel?

Een paar honderd kilometer verderop werkten Wilbur en Orville Wright aan hun eigen vliegtuig. Hun verlangen om te kunnen vliegen was zo groot dat het enthousiasme en toewijding opwekte bij een trouwe groep mensen in hun woonplaats Dayton, Ohio. Er waren geen financiële middelen voor hun project. Geen overheids subsidies. Geen connecties op de hoogste niveaus. Geen enkele persoon in hun team had een hoge wetenschappelijke graad of had zelfs maar gestudeerd, ook Wilbur en Orville niet. Maar de teamleden sloegen de handen ineen met een bescheiden fietsenwinkel als uitvalsbasis en maakten hun droom waar. Op 17 december 1903 was een kleine groep mensen er getuige van dat een man voor het eerst in de geschiedenis de lucht in ging.

Hoe kwam het dat de gebroeders Wright eerder succes hadden dan een beter uitgerust, beter gefinancierd en beter opgeleid team?

Dat was geen kwestie van geluk. Zowel Langley als de gebroeders Wright waren zeer gemotiveerd. Beiden hadden een sterk arbeids-ethos. Beiden beschikten over een team pientere, wetenschappelijk

ingestelde mensen. Ze streefden precies hetzelfde doel na, maar alleen de gebroeders Wright waren in staat om de mensen om zich heen te inspireren en hun eigen team echt te leiden bij de ontwikkeling van een technologie die de wereld zou veranderen. Alleen de gebroeders Wright begonnen met het Waarom.

2

In 1965 verbrandden studenten op de campus van de University of California in Berkeley als eersten in het openbaar hun stembiljetten om te protesteren tegen Amerika's betrokkenheid bij de Vietnamoorlog. Noord-Californië was destijds een broeinest van antiregerings- en anti-establishmentsentimenten. Het nieuws over de botsingen en rellen in Berkeley en Oakland werd over de hele wereld uitgezonden, waardoor er ook in de rest van de Verenigde Staten en Europa sympathiserende bewegingen ontstonden. Maar pas in 1976, bijna drie jaar na het einde van Amerika's militaire betrokkenheid bij het Vietnam-conflict, ontbrandde er een andere revolutie.

Ze wilden iets tweebrengen, iets groots, verandering brengen in hoe mensen dachten dat de wereld in elkaar zat. Maar deze jonge revolutionairen gooiden geen stenen en grepen niet naar wapens om een autoritair regime omver te werpen. In plaats daarvan besloten ze het systeem op zijn eigen terrein te verslaan. Voor Steve Wozniak en Steve Jobs, de oprichters van Apple Computer, was het bedrijfsleven het slagveld en de personal computer het wapen van hun keuze.

De pc-revolutie begon net een beetje op gang te komen toen Wozniak de Apple 1 bouwde. De technologie, die juist in de belangstelling begon te komen, werd primair gezien als een instrument voor het bedrijfsleven. Voor het gemiddelde individu waren computers te gecompliceerd en te duur. Maar Wozniak, een man die zich niet liet leiden door geld, had een nobeler bedoeling met de technologie. Hij zag de personal computer als een hulpmiddel voor de kleine man om een bedrijf op te starten. Als hij een manier kon bedenken om de computer in handen van het individu te krijgen, zo redeneerde hij, zou bijna iedereen een heleboel taken kunnen uitvoeren die tot dan

toe waren voorbehouden aan oneindig veel beter uitgeruste bedrijven. De personal computer kon gelijke kansen creëren en een transformatie teweegbrengen in de manier waarop de wereld werkte. Woz ontwierp de Apple I, en verbeterde de technologie met de Apple II, om een betaalbaar en gebruikersvriendelijk product op de markt te zetten.

Hoe visionair of briljant ook, een goed idee of een goed product is niet veel waard als niemand erin gelooft. Wozniaks beste vriend in die tijd, de 21-jarige Steve Jobs, wist precies wat hem te doen stond. Hij had ervaring met het verkopen van restpartijen elektronische onderdelen, maar bleek veel meer te zijn dan een goede verkoper. Hij wilde iets belangrijks doen in de wereld, en dat zou hij doen door een bedrijf op te zetten. Apple was het instrument dat hij gebruikte om zijn revolutie te ontketenen.

In het eerste jaar, toen Apple nog maar één product had, haalden Wozniak en Jobs een miljoen dollar aan inkomsten binnen. In het tweede jaar draaiden ze een omzet van 10 miljoen dollar. In hun vierde jaar verkochten ze computers met een totale waarde van 100 miljoen dollar. En al na zes jaar was Apple Computer een miljardenbedrijf met meer dan drieduizend medewerkers.

Jobs en Woz waren niet de enige deelnemers aan de pc-revolutie. Ze waren niet de enige slimme jongens in de sector; in feite wisten ze helemaal niet zo veel van de sector af. Wat Apple speciaal maakte, was niet het vermogen om zo'n snel groeiend bedrijf op te bouwen. Het was niet het vermogen om anders over personal computers te denken. Wat Apple speciaal heeft gemaakt, is dat het in staat is geweest om het patroon steeds weer opnieuw te herhalen. In tegenstelling tot al zijn concurrenten heeft Apple de conventionele manier van denken binnen de computersector, de kleine-elektronicasector, de muziekbranche, de mobiele-telefoonsector en de entertainmentbranche met succes op zijn kop gezet. En de reden is simpel. Apple inspireert. Apple begint met het Waarom.

3

Hij was niet perfect. Hij had zijn zwakke punten. Hij was niet de enige die leed in het Amerika van vóór de burgerrechten, en er waren genoeg andere charismatische sprekers. Maar Martin Luther King jr. had een gave. Hij wist hoe hij mensen moest inspireren.

Wilde de burgerrechtenbeweging slagen, wilde er echt iets fundamenteel veranderen, wist dr. King, dan konden hij en zijn trouwste bondgenoten dat niet in hun eentje voor elkaar krijgen. Daar was meer voor nodig dan opzweepende woorden en welluidende toespraken. Er waren mensen nodig, tienduizenden gewone burgers, verenigd door één enkele visie, om het land te veranderen. Op 28 augustus 1963, om elf uur 's ochtends, zouden ze aan Washington het signaal afgeven dat het tijd was om een nieuwe weg in te slaan.

De organisatoren van de burgerrechtenbeweging deden geen duizenden uitnodigingen de deur uit, en er was ook geen website om de datum op na te kijken. Maar de mensen kwamen. En ze bleven komen. Alles bij elkaar streek een kwart miljoen mensen op tijd in de Amerikaanse hoofdstad neer om de onsterfelijke, historische woorden te horen die werden uitgesproken door de man die een beweging zou leiden die Amerika voorgoed zou veranderen. *'I have a dream.'*

Om zo veel mensen van alle kleuren en rassen uit het hele land aan te trekken, om samen op de juiste dag, op het juiste moment, een vuist te maken, was iets speciaals nodig. Hoewel ook anderen wisten wat er in Amerika moest veranderen om voor iedereen burgerrechten af te dwingen, was het Martin Luther King die het land wist te inspireren om te veranderen, niet alleen voor de bestwil van een minderheid, maar voor de bestwil van iedereen. Martin Luther King begon met het Waarom.

Er bestaan leiders en mensen die leiden. Met een marktaandeel van slechts 6 procent in de Verenigde Staten en ongeveer 3 procent wereldwijd, behoort Apple niet tot de grootste producenten van home computers. Toch speelt het bedrijf een leidende rol in de computersector en is het tegenwoordig ook toonaangevend in andere sectoren.

De ervaringen van Martin Luther King waren niet uniek, maar toch inspireerde hij een heel land om te veranderen. De gebroeders Wright waren niet de sterkste deelnemers in de race om de eerste bemande, gemotoriseerde vlucht te maken, maar toch waren zij het die ons een nieuw luchtvaarttijdperk in loodsten en daarmee onze wereld transformeerden.

Hun doelen verschilden niet van die van anderen, en hun systemen en processen waren gemakkelijk te kopiëren. Toch staken de gebroeders Wright, Apple en Martin Luther King met kop en schouders boven hun tijdgenoten uit. Ze weken af van de norm en hun invloed was niet zo eenvoudig te evenaren. Ze behoren tot een heel selecte groep leiders die iets heel speciaals doen. Ze inspireren ons.

In feite moet iedere persoon of organisatie anderen motiveren om in actie te komen. Sommigen willen anderen zo ver krijgen dat ze een aankoop doen. Anderen zijn op zoek naar steun of een stem. Weer anderen willen de mensen om zich heen graag motiveren om harder of slimmer te werken, of om zich gewoon aan de regels te houden. Op zichzelf is het niet zo moeilijk om mensen te motiveren. Dat gebeurt meestal met behulp van een of andere externe factor. Verleidelijke incentives of dreigen met straf werkt vaak het gedrag in de hand dat we graag zien. General Motors wist mensen bijvoorbeeld zo goed te motiveren om zijn producten te kopen, dat het meer dan zeventig jaar lang meer auto's verkocht dan alle andere autoproducenten op de wereld. Maar hoewel GM de leider was in zijn sector, leidde het niet.

Echt succesvolle leiders zijn namelijk in staat om mensen te inspireren. En wie kan inspireren, bezorgt mensen een (gemeenschappelijk) doel of een gevoel van saamhorigheid dat weinig te maken heeft met een externe incentive of een extern voordeel dat er te behalen valt. Degenen die werkelijk leiden, weten een gevolg van mensen op de been te brengen die niet handelen omdat er macht over hen wordt uitgeoefend, maar omdat ze geïnspireerd worden. Bij mensen die geïnspireerd worden, is de motivatie om te handelen zeer persoonlijk. Ze laten zich minder snel verleiden door incentives. Mensen die zich

geïnspireerd voelen, zijn bereid om een hogere prijs te betalen of om ongemakken of zelfs persoonlijk lijden op de koop toe te nemen. Mensen die inspireren kunnen een aanhang creëren – van supporters, stemmers, klanten of medewerkers – die handelt in het belang van het grote geheel. Niet omdat dat moet, maar omdat ze dat willen.

Hoewel het er relatief weinig zijn, zijn de organisaties en leiders met het natuurlijke vermogen om te inspireren er in allerlei soorten en maten. Je vindt ze zowel in publieke als in private sectoren. Ze zitten in allerlei soorten branches, en ze verkopen aan consumenten of aan andere bedrijven. Ze hebben een buitenproportioneel grote invloed in hun sector, ongeacht waar ze zitten. Ze hebben de trouwste klanten en de trouwste medewerkers. Ze maken meestal meer winst dan anderen in hun sector. Ze zijn innovatiever, en wat het allerbelangrijkste is, ze zijn in staat om al deze dingen gedurende langere tijd vol te houden. Veel van hen transformeren sectoren. Sommigen transformeren zelfs de wereld.

De gebroeders Wright, Apple en dr. King zijn slechts drie voorbeelden. Harley-Davidson, Disney en Southwest Airlines zijn er nog drie. Ook John F. Kennedy en Ronald Reagan waren in staat om anderen te inspireren. Waar ze ook vandaan komen, ze hebben allemaal iets gemeen. Alle inspirerende leiders en bedrijven, ongeacht hun omvang of sector, denken, handelen en communiceren op precies dezelfde manier.

En die manier is compleet tegenovergesteld aan de ‘normale’ manier.

Stel dat we allemaal konden leren denken, doen en communiceren als mensen die kunnen inspireren? Stel dat we in een wereld leefden waarin het vermogen om te inspireren niet puur werd gebruikt door een paar uitverkorenen, maar door de meerderheid van de mensen? Uit onderzoek blijkt dat meer dan 80 procent van de Amerikanen niet zijn of haar droombaan heeft. Als meer mensen wisten hoe ze inspirerende organisaties moesten opzetten, zouden we in een wereld leven waarin dat percentage was omgedraaid – een wereld waarin meer dan 80 procent van de mensen blij was met hun baan.

Mensen die met plezier naar hun werk gaan, zijn productiever en creatiever. Ze gaan gelukkiger naar huis en hebben gelukkiger gezinnen. Ze behandelen hun collega's en klanten beter. Geïnspireerde medewerkers staan garant voor sterkere bedrijven en een sterkere economie. Daarom heb ik dit boek geschreven. Ik hoop dat ik anderen kan inspireren de dingen te doen die hen inspireren, zodat we misschien samen bedrijven, een economie en een wereld kunnen creëren waarin vertrouwen en loyaliteit de norm zijn en niet de uitzondering. Dit boek is niet bedoeld om je te vertellen wat je moet doen of hoe je het moet doen. Het is niet bedoeld om je een strategie te verschaffen. Het is bedoeld om je een motief aan te reiken.

Voor degenen die openstaan voor nieuwe ideeën, die duurzaam succes proberen te boeken en die geloven dat ze voor hun eigen succes de hulp van anderen nodig hebben, heb ik een uitdaging. Begin van nu af aan met het Waarom.

Deel I

Een wereld die niet begint met waarom

1 Je denkt dat je het weet

Op een koude januaridag werd een 43-jarige man beëdigd als president van zijn land. Naast hem stond zijn voorganger, een beroemde generaal die de strijdkrachten van zijn land vijftien jaar eerder had aangevoerd in een oorlog die was geëindigd in de nederlaag van Duitsland. De jonge leider was opgevoed met het rooms-katholieke geloof. Hij keek vijf uur lang naar troepen die ter ere van hem paradeerden en bleef tot drie uur 's ochtends feestvieren.

Je weet vast wel wie ik hier beschrijf.

Het is 30 januari 1933 en ik heb het over Adolf Hitler en niet, zoals met name veel Amerikanen zullen denken, over John F. Kennedy.

Wat ik hiermee wil laten zien, is dat mensen veronderstellingen hebben. We hebben veronderstellingen over de wereld om ons heen die soms gebaseerd zijn op onvolledige of foutieve informatie. In dit geval was de informatie die ik verschaftte onvolledig. Veel lezers waren er waarschijnlijk van overtuigd dat ik John F. Kennedy beschreef, totdat ik één klein detail toevoegde: de datum.

Dit is belangrijk, omdat ons gedrag wordt beïnvloed door onze veronderstellingen of gepercipieerde waarheden. We nemen beslissingen op basis van wat we *denken* te weten. Nog niet zo lang geleden dacht de meerderheid van de mensen dat de aarde plat was. Deze gepercipieerde waarheid had invloed op hun gedrag. In die periode werden er bijvoorbeeld heel weinig ontdekkingsreizen gemaakt. Mensen waren bang dat ze van de aarde af zouden vallen als ze te ver

reisden. Dus bleven ze meestal waar ze waren. Pas toen dat ene kleine detail bekend werd – de wereld is rond – veranderde het gedrag van mensen op een gigantische schaal. Naar aanleiding van deze ontdekking begonnen samenlevingen de planeet over te steken. Er werden handelsroutes ontwikkeld, er werden specerijen verhandeld. Nieuwe ideeën zoals wiskundige theorieën werden tussen samenlevingen uitgewisseld, wat allerlei soorten innovaties en vormen van vooruitgang in gang zette. Doordat een eenvoudige onjuiste veronderstelling was rechtgezet, begon het menselijk ras een enorme ontwikkeling door te maken.

Trek dit nu eens door naar de manier waarop organisaties tot stand komen en naar de manier waarop beslissingen worden genomen. Weten we echt waarom sommige organisaties succesvol zijn en andere niet, of zijn dat puur onze veronderstellingen? Hoe onze definitie van succes ook luidt – een bepaalde aandelenkoers bereiken, een bepaalde hoeveelheid geld verdienen, een inkomsten- of winstdoelstelling bereiken, een grote promotie maken, een eigen bedrijf opzetten, de armen helpen, in een openbare functie worden gekozen – de manieren waarop we onze doelen proberen te bereiken, vertonen veel overeenkomsten. Sommige mensen improviseren gewoon een beetje, maar de meesten proberen in ieder geval een aantal gegevens te verzamelen om hun beslissingen mee te kunnen onderbouwen. Soms is dat verzamelen van informatie een formeel proces, zoals bij het houden van enquêtes of het uitvoeren van marktonderzoek. En soms is het informeel, zoals wanneer we onze vrienden of collega's om advies vragen of teruggrijpen op onze eigen persoonlijke ervaringen om een bepaalde invalshoek te creëren. Maar ongeacht het proces of de doelstellingen willen we allemaal onderbouwde beslissingen nemen. En wat belangrijker is: we willen allemaal de juiste beslissingen nemen.

Maar zoals iedereen weet, blijken niet alle beslissingen achteraf de juiste te zijn, hoe veel gegevens we er ook voor hebben verzameld. Soms is de invloed van die verkeerde beslissingen te verwaarlozen, en soms kan zij rampzalig zijn. Wat het resultaat ook is, we nemen

beslissingen op basis van een perceptie van de wereld die in werkelijkheid niet altijd volledig waarheidsgetrouw is. Zo waren veel mensen er zeker van dat ik aan het begin van dit hoofdstuk een beschrijving gaf van John F. Kennedy. Jullie wisten zeker dat jullie gelijk hadden. Jullie zouden er misschien zelfs geld om hebben verwed – gedrag dat gebaseerd is op een veronderstelling. Jullie waren zeker van jezelf, totdat ik dat kleine detail – de datum – onthulde.

Niet alleen slechte beslissingen worden genomen op basis van onjuiste veronderstellingen. Als dingen goed gaan, denken we vaak te weten waarom. Maar weten we dat wel echt? Dat het resultaat zo uitpakte als je graag wilde, betekent niet dat je het keer op keer weer kunt herhalen. Ik heb een vriend die een deel van zijn eigen geld belegt. Altijd als hij goed boert, is dat dankzij zijn hersenen en zijn vermogen om de juiste aandelen te kiezen, althans, dat zegt hij. Maar als hij geld verliest, wijt hij dat altijd aan de markt. Tegen beide redeneringen heb ik in principe niets, maar óf zijn succes en zijn falen hangen af van zijn eigen vooruitziende blik en zijn blindheid, óf ze hangen af van geluk en pech. Allebei kan niet.

Hoe kunnen we er dan voor zorgen dat al onze beslissingen de beste resultaten opleveren om redenen die wij volledig onder controle hebben? Als we de lijnen van de logica volgen, zouden we het moeten zoeken in meer informatie en meer gegevens. En dat is ook precies wat we doen. We lezen boeken, wonen conferenties bij, luisteren naar podcasts en stellen vragen aan vrienden en collega's – allemaal met het doel om meer te weten te komen zodat we kunnen achterhalen wat we moeten doen of hoe we moeten handelen. Het probleem is dat we allemaal wel eens omstandigheden hebben meegemaakt waarin we over alle gegevens beschikten en een heleboel goed advies kregen, maar waarin het toch misging. Of het effect van al onze kennis was slechts tijdelijk, of er gebeurde iets wat we niet hadden kunnen voorzien. Nog even een opmerking aan het adres van degenen die aan het begin van het hoofdstuk terecht dachten dat ik het over Adolf Hitler had: de details hadden zowel betrekking op Hitler als op John F. Kennedy. Ze hadden het allebei kunnen zijn. Je

moet voorzichtig zijn met wat je denkt te weten. Veronderstellingen kunnen ons namelijk op een dwaalspoor zetten, ook al zijn ze gebaseerd op gedegen onderzoek.

Intuïtief weten we dat. Als dingen niet gaan zoals verwacht, ook al beschikten we over bergen gegevens en goed advies, weten we dat dat waarschijnlijk komt doordat we één soms klein maar essentieel detail over het hoofd hebben gezien. In dat soort gevallen gaan we terug naar al onze bronnen, boren we misschien nog een paar nieuwe bronnen aan, proberen we te achterhalen wat we moeten doen, en begint het hele proces opnieuw. Maar meer gegevens helpen niet altijd, vooral niet als het proces is begonnen met een onjuiste veronderstelling. Soms zijn er andere factoren waarmee we rekening moeten houden, factoren die niet in ons rationele, analytische, naar informatie snakkende brein te vinden zijn.

Er zijn momenten waarop we geen gegevens hadden of ervoor kozen om het advies of de informatie die voor handen was naast ons neer te leggen en gewoon op ons gevoel af te gaan, waarna het allemaal goed kwam, soms zelfs beter dan verwacht. Dit spel tussen gevoel en rationele besluitvorming is behoorlijk representatief voor de manier waarop wij zakendoen en zelfs ons leven leiden. We kunnen alle opties eindeloos tegen elkaar blijven afwegen, maar na alle goede adviezen en alle overtuigende bewijzen zijn we in feite weer terug bij onze beginvraag: Hoe moeten we een strategie bepalen of verklaren die een gewenst effect oplevert dat te herhalen is? Hoe kunnen we van tevoren zeker weten dat we de goede keuze maken?

Er bestaat een mooi verhaal over een groep directeuren van Amerikaanse autobedrijven die naar Japan gingen om een Japanse assemblagelijn te bezichtigen. Aan het einde van de lijn werden de portieren in de scharnieren gehangen, net als in Amerika. Maar er ontbrak iets. In de Verenigde Staten nam een medewerker altijd een rubberen hamer en tikte hij de randen van het portier aan om zich ervan te verzekeren dat het perfect paste.¹ In Japan leek die handeling niet te bestaan. De Amerikaanse directeuren vroegen verward wanneer de Japanners dan ervoor zorgden dat het portier perfect paste. De Ja-

panse gids keek hen aan en glimlachte schaapachtig. ‘Wij zorgen ervoor dat het past als we het ontwerpen.’ In de Japanse autofabriek onderzochten ze het probleem niet en verzamelden ze geen gegevens om de beste oplossing te achterhalen – ze construeerden het resultaat dat ze wilden hebben al direct aan het begin. Als ze hun gewenste uitkomst niet bereikten, beseften ze dat dat kwam door een beslissing die ze aan het begin van het proces hadden genomen.

Uiteindelijk leken zowel de portieren van de Japanse auto’s als die van Amerikaanse auto’s te passen als ze van de assemblagelijijn af rolden. Het verschil was dat de Japanners niet iemand hoefden in te zetten om met een hamer op de portieren te slaan, en dat ze ook geen rubber hamers hoefden te kopen. Belangrijker nog: de Japanse portieren gaan waarschijnlijk langer mee en zijn misschien zelfs structureel veiliger bij ongevallen. En allemaal om de simpele reden dat de Japanners ervoor zorgen dat de onderdelen vanaf het begin passen.

Wat de Amerikaanse autoproducenten met hun rubber hamers deden, is een metafoor voor de manier waarop veel mensen en organisaties leidinggeven. Als ze geconfronteerd worden met een resultaat waarop ze niet hadden gerekend, wordt er een reeks uiterst effectieve kortetermijntactieken ingezet totdat de gewenste uitkomst is bereikt. Maar hoe structureel zijn die oplossingen? Talloze organisaties functioneren in een wereld van tastbare doelstellingen en hamers om die te bereiken. Maar de organisaties die meer bereiken, de organisaties met een buitenproportioneel grote invloed, bouwen producten en bedrijven en werven zelfs mensen die allemaal bij hun oorspronkelijke intentie passen. Echt succesvolle leiders kennen de waarde van de dingen die wij niet kunnen zien, al ogen hun resultaten op het eerste gezicht misschien hetzelfde als die van ons.

Elke instructie die we geven, elke strategie die we uitstippelen, elk resultaat dat we willen bereiken, begint met hetzelfde uitgangspunt: een beslissing. Er zijn mensen die besluiten een portier te manipuleren tot het past om het gewenste resultaat te bereiken en er zijn mensen die een totaal ander uitgangspunt kiezen. Hoewel beide strategieën op de korte termijn misschien vergelijkbare resultaten

opleveren, is het dat wat we niet kunnen zien wat de kans op langetermijnsucces voor één ervan groter maakt. Dat is de strategie die gebaseerd is op inzicht in waarom portieren moeten passen en waarbij ze passend worden ontworpen en niet passend worden geslagen.