

THOMAS BLEKMAN

KORPORATE

# Effectuation

Vanaf nu is ondernemerschap  
echt te leren!

irritant  
goed boek!  
Beuk

# Corporate Effectuation

**Vanaf nu is  
ondernemerschap  
echt te leren!**

*Thomas Blekman*



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
tel.: (070) 378 98 80  
[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

© 2011 Thomas Blekman

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Tekst: Arthur Olof  
Redactie: Rinus Vermeulen Tekst en Advies, Haarlem  
Illustraties hoofdstuk 4: Erik van der Pluijm, Business Models Inc.  
Overige illustraties: Jeroen Busschers  
Foto's Thomas Blekman: Sjaak Ramakers  
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer  
Ontwerp en opmaak binnenwerk: Villa Y  
Druk- en bindwerk: DeltaHage, Den Haag

ISBN 978 90 5261 835 7

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.



VOORWOORD

# Ondernemen kun je leren!

Met collega's werk ik inmiddels al ruim tien jaar aan de identificatie van de leer- en doceerbare elementen van de expertise van entrepreneurs. En al die jaren zijn er mensen geweest die me vroegen of ondernemerschap eigenlijk wel geleerd kan worden. Het is tijd om deze hardnekkige vraag te laten rusten, want het antwoord is: 'Jazeker, vanaf nu is ondernemen echt te leren!'

De lessen die entrepreneurs moesten leren bij het uit het niets opbouwen van nieuwe ondernemingen gaan verder dan de bekende basis-materialen als boekhoudsysteem, notariële aktes, patenten op intellectueel eigendom, voorradenadministratie en businessplannen. Sterker nog, iemand die een aantal bedrijven heeft opgericht en ruim tien jaar lang dag en nacht ervaringen heeft opgedaan als een entrepreneur in goede en slechte tijden, kan meer dan alleen een zaak bestieren. Ongeacht bedrijfstak, technologie, geografie of zelfs de eigen geschiedenis, blijken ervaren entrepreneurs allemaal dezelfde soort lessen te leren, die prima geschikt zijn om samen te brengen in een logisch samenhangende *methode*, als een wetenschappelijke theorie.



Voordat Francis Bacon zijn *Novum Organum* in 1620 liet verschijnen, was wetenschap het beschaafde tijdverdrijf van een paar welvarende burgers. Ze gebruikten daarbij geen duidelijk geformuleerde methode. Na Bacon gingen geleerden de wetenschap in werking bestuderen en distilleerden uit hun observaties een aantal sleutelbegrippen (zoals hypothese, replicatie en falsificatie) en onderzoekstechnieken zoals het experiment. Wat zij ontdekten bleek zo krachtig en waardevol dat wetenschap sindsdien wereldwijd op scholen wordt geleerd en gedoceerd. En tegenwoordig niet alleen aan potentiële studenten en onderzoekers, maar aan alle mensen die toegang hebben tot fatsoenlijk onderwijs.

Dat is a) omdat we onderkennen dat de wetenschappelijke methode veel breder bruikbaar is dan alleen in de wetenschap en b) omdat zelfs maar een vluchtige kennismaking met de wetenschappelijke principes en praktijken ons al beter in staat stelt om samenlevingen vorm te geven die in staat zijn tot werkelijke waardecreatie.

Ik ben ervan overtuigd dat de principes en praktijken van het ondernemerschap op soortgelijke manier een algemene toepassing kunnen hebben, die verder gaat dan de start van nieuwe bedrijven. Een beter begrip van de denkwijze van een entrepreneur zal ons in staat stellen om organisaties, en zelfs samenlevingen, vorm te geven, die beter toegerust zijn om deze krachtige *methode* te benutten voor de creatie van toegevoegde waarde in het menselijk domein. Wat begrip van de wetenschappelijke methode ons in de negentiende en twintigste eeuw gaf aan technologische en andere verworvenheden, is een inspirerend voorbeeld voor de mogelijkheden die de ontwikkeling van de ondernemersmethode ons zal schenken in deze en volgende eeuwen.

Wat zijn de kernelementen van de ondernemersmethode? We zijn nog maar net begonnen met de ontdekkingstocht naar de antwoorden. Toch ben ik er nu al van overtuigd dat de logica van Effectuation net zo centraal staat in de ondernemersmethode als de logica van het experiment bij de wetenschappelijke methode. Sterker nog, met onze onderzoeken van ruim tien jaar naar de wijze waarop expertentrepreneurs denken en handelen, de overeenkomsten daarin en de toetsing daarvan aan de denk- en handelwijze van ervaren managers, starters en durfkapitalisten konden wij vijf principes isoleren als kernkwaliteiten van Effectuation:



- 1 **Bird in hand:** start met wie je bent, wat je weet en wie je kent en niet noodzakelijk met een vooropgesteld doel of een beoogde gelegenheid.
- 2 **Affordable loss:** investeer niet meer dan je wilt riskeren.
- 3 **Crazy quilt:** creëer een groeiend netwerk van zichzelf selecterende stakeholders die elk voor zich evenmin meer investeert dan hij of zij zich kan veroorloven. Heb meer oog voor partners dan voor concurrenten.
- 4 **Lemonade:** sta open voor verrassingen en benut ze in je voordeel. Zie ze als een nuttige toevoeging en niet als te mijden hinderpalen.
- 5 **Pilot in the plane:** cocreëer de toekomst met dingen die je beheerst en met zelfverkozen partners.

Bij het sluiten van de markt kan een ieder die deze principes hanteert de eigen toekomst vormgeven en de eigen omgeving omvormen tot een betekenisvol nieuw geheel voor zichzelf en deelnemende stakeholders.



Het is goed te zien dat inhoud en doel van de ondernemersmethode verschillen van de wetenschappelijke methode, ook al doet de historische ontwikkeling van de eerste sterk denken aan de laatste. De wetenschappelijke methode gaat over begrip en benutten van de natuur om onze doelen te realiseren. De ondernemersmethode gaat over begrip en benutten van de menselijke natuur voor de cocreatie van zowel nieuwe doelen en mogelijkheden als versterking van de oude; het omvormen van wat is in wat kan zijn, inclusief onze ideeën over wat wel en niet behoort te zijn. Zoeken we naar een Latijns equivalent voor Bacons *Novum Organum*, dat zouden we dit *Novum Artificium* kunnen noemen.

SARAS D. SARASVATHY

*Isadore Horween Research Associate Professor  
University of Virginia, The Darden School  
Maart 2011*

# INHOUD

## o Aanleiding 12

## 1 Effectuation 25

- 1.1 Inleiding 26
- 1.2 De mythe van de superentrepeneur 27
- 1.3 Vaststellen of vastklampen 29
- 1.4 Koken met Saras Sarasvathy 33

## 2 De vijf principes van Effectuation 37

- 2.1 Het *bird in hand*-principe 39
- 2.2 Het *affordable loss*-principe 47
- 2.3 Het *lemonade*-principe 55
- 2.4 Het *crazy quilt*-principe 65
- 2.5 Het *pilot in the plane*-principe 77
- 2.6 Effectuation in actie 82

## INTERMEZZO: De essentie 90

## 3 High Performance Organization en Corporate Effectuation 92

- 3.1 Vijf pijlers voor de HPO 97
- 3.2 Drie niveaus van HPO's 100
- 3.3 Waarom een hoofdstuk over HPO? 101
- 3.4 Effectuation in actie 102

## 4 Business Modeling en Corporate Effectuation 105

- 4.1 Strategische flexibiliteit 106
- 4.2 Business Modeling 107
- 4.3 Business Modeling en Corporate Effectuation 113
- 4.4 Conclusie 116

## 5 Reframing en Corporate Effectuation 119

- 5.1 Inleiding 120
- 5.2 Het karakter van Reframing 120
- 5.3 Verschillende onderliggende niveaus in het Reframingproces 122
- 5.4 Het Reframingproces 124
- 5.5 Effectuation in actie 130

|          |                                                              |            |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>Granulariteit van innovatie en Corporate Effectuation</b> | <b>132</b> |
| 6.1      | Megatrends vragen om baanbrekende vernieuwingen met partners | 134        |
| 6.2      | Innovation Portfolio Management                              | 136        |
| 6.3      | Effectuationprincipes toegepast op 4x4-innovatiematrix       | 144        |
| 6.4      | Tot slot                                                     | 150        |
| <b>7</b> | <b>De drie Effectuationrollen en superpromoters</b>          | <b>153</b> |
| 7.1      | De essentiële rollen voor Corporate Effectuation             | 154        |
| 7.2      | Effectuation in (het) bedrijf (1)                            | 155        |
| 7.3      | Met de geestdrift van superpromoters                         | 157        |
| 7.4      | Superpromoterblindheid                                       | 160        |
| 7.5      | Hoe superpromoters Effectuation ondersteunen                 | 161        |
| 7.6      | Effectuation in (het) bedrijf (2)                            | 163        |
| 7.7      | Monopsonieën                                                 | 164        |
| 7.8      | Non-conformisten                                             | 166        |
| <b>8</b> | <b>Persoonlijke ontwikkeling en Corporate Effectuation</b>   | <b>171</b> |
| 8.1      | Door de voordeur (1): Probeert u dat eens!                   | 172        |
| 8.2      | Door de voordeur (2): Waar knelt de schoen?                  | 173        |
| 8.3      | Door de achterdeur: geen woorden maar daden                  | 173        |
| 8.4      | Graadmeter van succes: opgelucht ademen                      | 174        |
| <b>9</b> | <b>De orkestratie van Corporate Effectuation</b>             | <b>177</b> |
| 9.1      | Een woord vooraf                                             | 178        |
| 9.2      | Een overzicht van relevante organisatieonderdelen            | 179        |
| 9.3      | Het Corporate Effectuation Business Programma                | 187        |
|          | <b>Nawoord: <i>After all?</i></b>                            | <b>197</b> |
|          | <b>Geraadpleegde literatuur</b>                              | <b>199</b> |
|          | <b>Over de auteurs</b>                                       | <b>202</b> |
|          | <b>Noten</b>                                                 | <b>207</b> |

## HOOFDSTUK 2

# **De vijf principes van Effectuation**



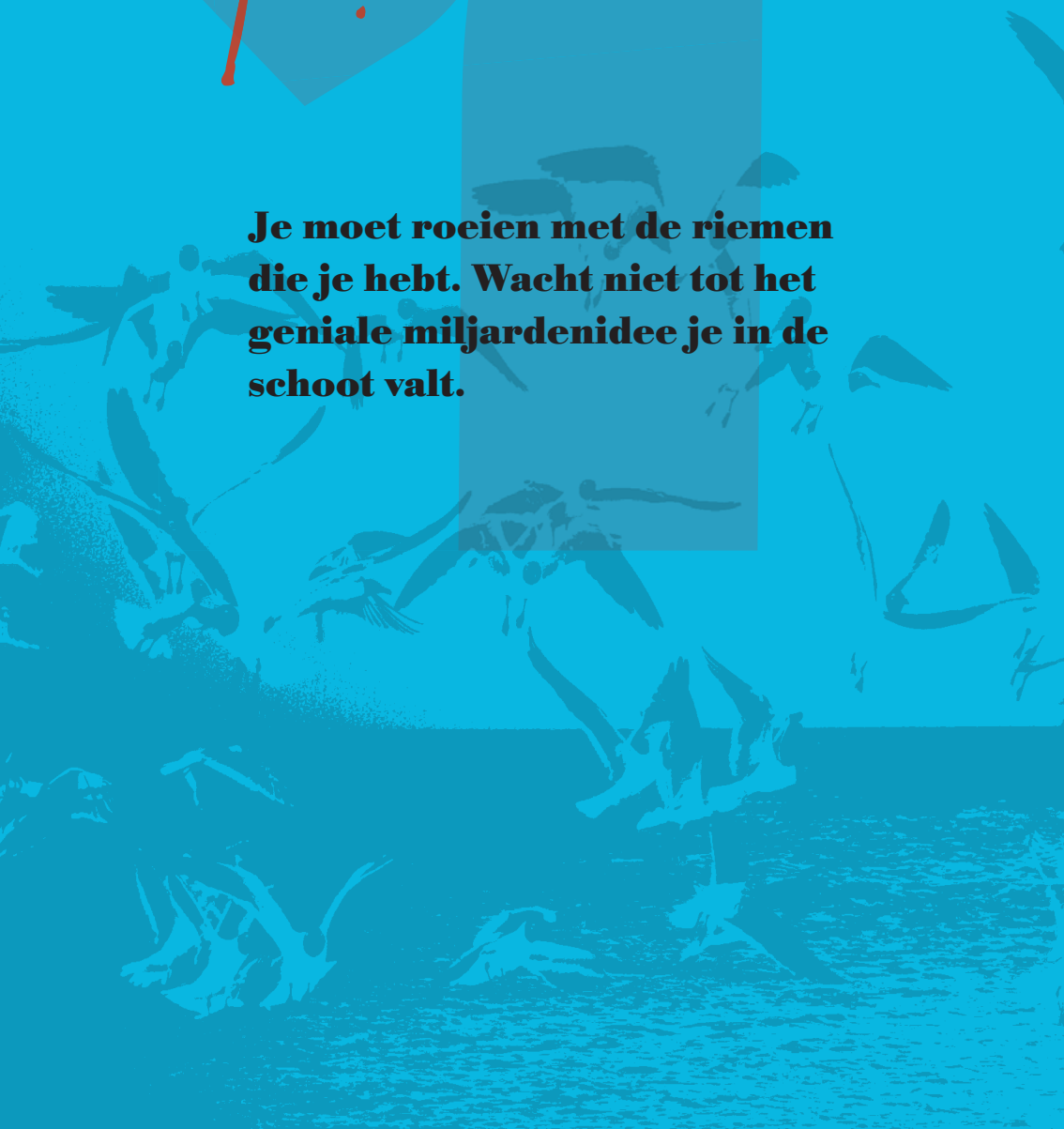
Saras Sarasvathy<sup>5</sup> kwam tot de ontdekking dat de geïnterviewde expertentrepreneurs niet voldeden aan het populaire beeld van de geniale, visionaire waaghals met buitenproportioneel fortuin. Maar al evenmin aan het beeld van de koel-causale calculator, die de markt en potenties zo goed in kaart heeft dat hij/zij op een even onvermijdelijk als klinkend succes afstevent. Integendeel, de entrepreneurs die zij sprak hadden een hekel aan marktonderzoek, bleken risico's en kosten zoveel mogelijk te reduceren, slimme allianties aan te gaan en juist niet op één paard te wedden. Daarbij bleken ze steeds dezelfde vijf principes<sup>6</sup> te hanteren, die in onderlinge wisselwerking Effectuation vormen:

- **Het bird in hand-principle**  
Inventarisatie van beschikbare middelen en mogelijkheden aan de hand van de drie W-vragen: wie ben ik, wat kan ik, wie ken ik?
- **Het affordable loss-principle**  
Hoeveel is het me waard om met dit idee verder te gaan?
- **Het lemonade-principle**  
Maak toevallige gebeurtenissen in een onzekere omgeving tot hefboom van nieuwe kansen: *'If you come across lemons, make lemonade!'*
- **Het crazy quilt-principle**  
Strategische allianties en partnerships met stakeholders die elk op hun eigen manier meebreien aan de uiteindelijke, onvoorspelbare lappendeken.
- **Het pilot in the plane-principle**  
Concentreer je op wat je zelf kunt beheersen. Als je de toekomst zelf maakt (Effectuation), hoef je haar ook niet te voorspellen (causaal).



# Bird in

**Je moet roeien met de riemen  
die je hebt. Wacht niet tot het  
geniale miljardenidee je in de  
schoot valt.**



The background of the slide features a large flock of birds, possibly terns, flying over a body of water. The birds are silhouetted against a bright blue sky. In the upper left corner, there is a large, stylized red graphic of a hand, with the word 'hand' written in a cursive, handwritten style in red. The main title 'Bird in hand-principe' is written in a bold, white, sans-serif font, with 'Bird in' on one line and 'hand-principe' on the next line.

# **Bird in hand- principe**

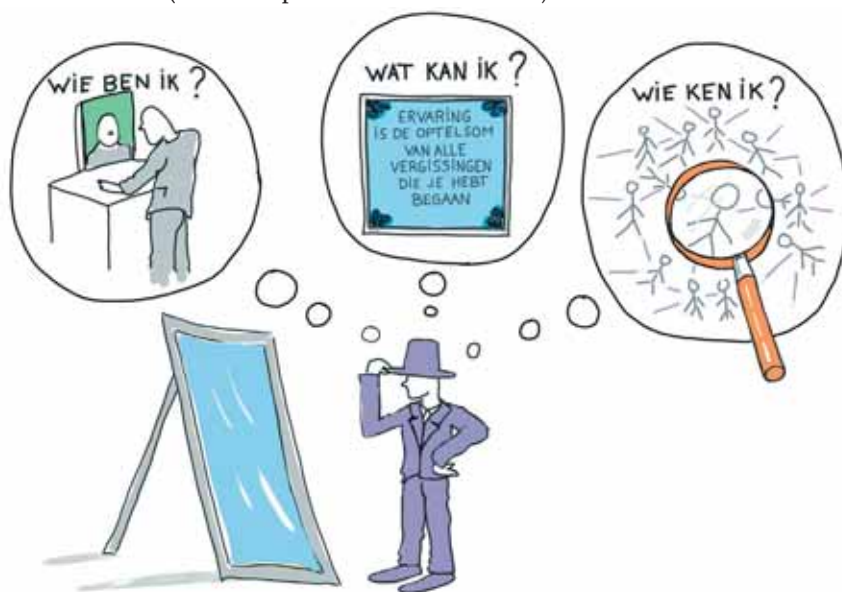
**Causation neemt een bepaald effect als gegeven en concentreert zich op de selectie van de juiste middelen om dit effect te veroorzaken; met andere woorden, van vooraf bekende, vereiste ingrediënten naar de eenheid van het eindproduct. Effectuation neemt een ‘toevallig’ beschikbare groep middelen als gegeven en kijkt daarna naar de beste keuze uit de effecten die daarmee verwezenlijkt kunnen worden; van eenheid naar veelheid.**

Causale logica (van oorzaak naar gevolg) is altijd doelgericht: het doel moet scherp omschreven zijn om tot zinvol handelen te komen en zo slim en voordelig mogelijk de route af te leggen van A naar B. Is het doel vastgesteld, dan bepaalt dat wat verder nog waarneembaar is, of van belang is om waar te nemen. Dat is nuttig als *focus* in een wereld die stabiel en betrouwbaar is, maar een levensgevaarlijke *tunnelvisie* in een wereld die veranderlijk en onvoorspelbaar is. Er kan altijd nog een trein komen van rechts; of eentje van links. Of een kokosnoot ...

Effectuation begint met de enige zekerheid: de eigen uitgangspositie.

Wat zijn de beschikbare middelen en mogelijkheden:

- wie ben ik? (eigenschappen, voorkeuren);
- wat kan ik? (scholing, opleiding, deskundigheid, vaardigheden, ervaringen);
- wie ken ik? (sociale en professionele netwerken).



Met deze inventarisatie kunt u vervolgens zien wat u met deze mogelijkheden kunt realiseren en wie daaraan mee wil doen. De doelstellingen zijn dynamisch en wisselen van waarde omdat ze steeds meeveranderen met de ter beschikking staande en komende middelen. Niet doelgericht van A naar B met vooraf bepaalde noodzakelijke ingrediënten, maar flexibel met bewegende doelen: een reeks *imagined ends*, afhankelijk van de deuren die opengaan en dicht blijven in de corridor (zie het kader op pagina 43). Een groot voordeel van deze strategie is dat u niet langer hoeft te wachten op de volmaakte gelegenheid maar direct aan de slag kunt. Volgens het oud-Hollandse spreekwoord: 'Beter één vogel in de hand dan tien in de lucht.'

Dit geldt niet alleen voor starters maar evenzeer voor een beursgenoteerde multinational die geconfronteerd wordt met een verrassende zet van de concurrentie, plotseling gebrek aan grondstoffen, een onverwachte omslag in consumentengedrag of gewijzigde wet- en regelgeving. Is Apples iPad een kans of een bedreiging voor 'traditionele' uitgevers? Kun je niet beter het zwaartepunt verleggen van productie naar marketing, zoals Starbucks en Tommy Hilfiger?

Innovatie is alleen mogelijk waar een medewerker zich met de beschikbare middelen een *smart (co-)creator* kan en durft te voelen, niet waar mensen netjes bestaande procedures en werkwijzen volgen en geheimhoudingscontracten tekenen zodat het management *in control* blijft. Tegenover een dergelijk gesloten model van innovatie stelt professor Henry Chesbrough<sup>7</sup> van de University of California zijn concept van Open Innovation. Hier wordt aan de inputzijde veel meer ingebracht dan alleen de eigen R&D en komt via licenties en technologische spin-offs en dergelijke als output ook veel meer tevoorschijn dan alleen eigen producten voor de eigen markt. Als voorbeeld noemt Chesbrough het ICT-bedrijf Intel, dat veel R&D doet maar ook veel samenwerkt met universiteiten en starters. Intel creëert platforms waar anderen op kunnen werken en stimuleert kruisbestuivingen als 'ecosysteem rond de eigen technologie'.<sup>8</sup> Ook IBM werkt samen met ontwikkelaars van open source-software, zoals Linux en Java, en tilt ontwikkelde technologie via de eigen wereldwijde services naar een hoger niveau. Ideeën van de eigen R&D-afdeling waar IBM niets mee doet, staat ze af aan externe gebruikers, die ook gebruik kunnen maken van de faciliteiten van hun grote broer. Dergelijke open innovatie is niets anders dan het *crazy quilt*-principe van Effectuation, dat al even vruchtbaar en aanstekelijk kan werken. Het is dan ook verstandig om niet met te veel gelijkgezinden en -denkenden samen te gaan zitten, maar juist te zorgen voor grote verschillen. In zijn *Search for Excellence* zegt managementgoeroe Tom Peters: 'Trek op met zonderlingen en gij zult zonderling zijn, met de slomen en gij zult sloom zijn, zo simpel is dat.' Zorg ervoor dat in een 'incubatiecentrum' partijen met elkaar in contact komen en niet langs elkaar heen lopen maar tegen elkaar op, organiseer presentaties, maak projecten zichtbaar. Alleen zo leveren de hightech-campus in Eindhoven en The GROUNDS van Schiphol iets op. Het Dialogues House van ABN Amro heet niet voor niets Dialogues.

### **We gaan op reis en we nemen mee ...**

Na de inventarisatie komt de echte vraag: 'Wat kan ik daarmee realiseren?'. De *effectuator* stelt zich vanuit zijn startpositie een aantal mogelijke opningszetten voor met allemaal een onzekere uitkomst. We zagen dat Saras Sarasvathy<sup>9</sup> kwam met het onderscheid tussen de kok die alles netjes volgens recept inkoopt, voorbereidt en toebereidt, en



de ‘chef-effectuateur’ die eerst inventariseert wat toevallig voorhanden is en bekijkt wat je daarmee allemaal kunt maken. De prioriteit wordt bepaald door wat de *effectuator* bereid is op het spel te zetten. Ook stakeholders die mee willen doen beperken vanuit hun eigen uitgangspositie het aantal mogelijke openingen. In hoeverre staan zij open voor elkaars behoeften en passen ze bij het doel? Waar dat zo is, wordt het nieuwe doel weer op basis van hun *bird in hand* bijgesteld. Zo verkleinen ze samen de onzekerheid met haalbare, flexibele *imagined ends* die ook voor interne beslissers te overzien zijn en de kans op groen licht dus vergroten.<sup>10</sup> Omdat wordt uitgegaan van de eigen middelen, is aansluiting bij de kernactiviteiten van de onderneming bijna op voorhand gegarandeerd.

Een dergelijke werkwijze staat in lijnrecht contrast met de causale benadering, die eerst vaststelt wat we willen bereiken, en vervolgens wie we daarvoor het beste kunnen gebruiken (zie kader over Covey’s Hidden Resource Finder op pagina 44). Deze doelen kunnen van buiten worden opgelegd of geijkt, zoals de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde of de efficiencyverbetering volgens de berekeningen van een peperdure consultant. Omdat de hiervoor vereiste middelen zich niet per se beperken tot beschikbare middelen, kan het initiatief deels in andermans handen terechtkomen (via aandelenemissie, banklening of andere externe financiering). Stakeholders worden *shareholders*, en hun belang vernauwt op dezelfde manier.

De *effectuator* en zijn stakeholders doen het andersom en zullen eerder de doelen bijstellen dan middelen aantrekken waar buitenstaanders het laatste woord over hebben. Hoeveel kan een kop koffie met saucijzenbroodje niet bewerkstelligen zonder een heel budgetteringsproces te doorlopen? Hoeveel budget blijft aan het eind van het jaar niet onbenut staan, of wordt dan op onzinnige wijze uitgegeven? Ik heb jarenlang gewerkt voor een manager die hier optimaal gebruik van maakte. Niemand begreep hoe hij het keer op keer voor elkaar kreeg, of het nu om afdelingsuitjes ging, afdelingsauto’s die meegingen op wintersport of ICT-capaciteit voor projecten, het was allemaal altijd volledig legaal en goedgekeurd!

Ik heb een keer als experiment een groep studenten in drie groepen verdeeld en opdracht gegeven in 35 minuten vanuit hun beschikbare middelen te bedenken wat ze allemaal konden creëren. En ze wisten van wanten, want ze waren werkzaam bij grote Nederlandse bedrijven en studeerden parttime in de avonduren. In alle groepen ontstonden ideeën die hout sneden en meteen de volgende dag uitgevoerd konden worden, met een potentiële miljoenenomzet en slechts zeer beperkte vereiste middelen. Ze waren enthousiast en overtuigd dat het ging werken. Maar de volgende dag was het weer *business as usual* en niemand ging de nieuwe Senseo ontwikkelen. Het was een leuke werkgroep, meer niet. Zo eenvoudig zie je hoeveel briljante ideeën onbenut blijven. Dit vraagt om het ecosysteem waarover Chesbrough spreekt. Met een management dat zo’n systeem

ondersteunt en faciliteert en niet volledig causaal werkt met forecasting, prioritering, budgetmanagement en persoonlijk ontwikkelplan. Volgend jaar dan maar?

## Corridorprincipe

Het Corridorprincipe beschrijft nieuwe, onbedoelde kansen die zich vaak voordoen als expertentrepreneurs een nieuwe onderneming beginnen, of nieuwe producten of diensten lanceren. Alsof je aan het begin van een gang staat en onmogelijk weet welke deuren erop uitkomen, en wat daarachter zit, zolang je niet in beweging komt. Juist de ervaren entrepreneur, die Effectuation hanteert, kan de opgedane kennis en inzichten op de nieuwe situatie loslaten en kansen en mogelijkheden ontdekken die een causaal denkende manager met een tunnelvisie niet zou zien. Van de ene onderneming naar de andere metselen *effectuators* zo hele gangen vol deuren naar onverwachte kansen en mogelijkheden.<sup>11</sup>



## MOOI MEEGENOMEN

### Je kunt nu beginnen!

Het *bird in hand*-principe vertelt vier dingen:

- 1 Wacht niet tot het geniale miljardenidee je in de schoot valt. Zodra je de eters kent en de basisingrediënten in kaart hebt, kun je beginnen met koken.
- 2 Loop niet achter verzonnen 'fantastische' mogelijkheden aan waarvoor meer geld nodig is dan je hebt, mensen die je niet kent, of vaardigheden die je niet voldoende bezit.
- 3 'Middelen' is een breder begrip dan geld (ze kosten vaak niets, of zijn zelfs afval!).
- 4 'Middelen' zijn niet alleen de jouwe maar ook die van partners die hun commitment hebben afgegeven. Uit elke nieuwe combinatie kunnen ideeën ontstaan met concurrentievoordeel.

## Covey's Finder

Stephen Covey Hidden Resource introduceert in *The 7 Habits of Highly Effective People* een Hidden Resource Finder (verborgen middelenzoeker) waarmee mensen zo effectief mogelijk aan de slag kunnen met hun eigen verborgen hulpbronnen. Deze 'zoeker' helpt bij het identificeren van middelen waarvan u niet wist dat u ze tot uw beschikking had. Deze middelen helpen obstakels te overwinnen en doelen te halen. Covey stelt voor, het doel als grote middelste cirkel op een vel te zetten en vervolgens te kijken wie we zijn, wat we kunnen, wie kan helpen en wie wil meedenken.

Een handig hulpmiddel; maar het uitgangspunt is hier het doel en bijna alle vragen leiden naar middelen die u afhankelijk maken. Tot u over die middelen beschikt, staat er een obstakel en kunt u niet verder. (Corporate) Effectuation werkt vanuit uzelf, en dus effectiever:

### Wie ben ik?

- In welke situaties voel ik me het prettigst?
- Wat bied ik in een team?
- Wat geeft mij energie?
- Wat maakt mij uniek?
- Hoe werk ik het liefst samen?
- Waar ben ik het meest trots op?
- Wat zou ik doen als ik niet meer hoefde te werken voor mijn geld?
- Op wie ben ik weleens jaloers, en waarom?
- Op welke afdeling werk ik?
- Welke missie, visie en strategie streeft de afdeling na?

**Wat kan ik?**

- Welke ervaringen hebben me de afgelopen jaren gevormd?
- Welke kennis heb ik die anderen waardevol vinden?
- Over welke onderwerpen weet ik gemiddeld meer dan anderen?
- Wat kan ik beter dan veel anderen?
- Welke cursussen, opleidingen en trainingen moeten op mijn cv staan?
- Welke hobby's heb of had ik?
- Om welke dingen sta ik bij vrienden en familie bekend?
- Welke werkzaamheden verrichten wij als afdeling?
- Wat zouden we het liefst doen?
- Hoe houden we de relatie met onze klanten goed?
- Hoe verkopen we ons product?

**Wie ken ik?**

- Met welke bedrijven heb ik de afgelopen jaren samengewerkt?
- Bij welke bedrijven ken ik mensen?
- Welke klanten zijn enthousiast over mij?
- Met wie in mijn netwerk zou ik graag samen iets creëren?
- Wie mag mij 's nachts bellen?
- Wie heb ik lang niet meer gesproken?
- Wie heb ik de afgelopen week gesproken?
- Welke klanten en klantsegmenten bedienen we?
- Hoe bereiken we onze klanten?
- Hoe leveren we onze diensten en producten aan onze klanten?
- Van wie zijn we afhankelijk om goede diensten en producten te leveren?

**Wat zou ik willen cocreëren?**

- Wat zou ik het liefst willen realiseren?
- Wat heb ik altijd al willen doen?
- Wat is mijn grootste ergernis?
- Waar vragen mijn klanten me steeds vaker om?
- Welke opportuniteiten zou ik kunnen benutten?
- Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de markt?

Beantwoord voor uzelf alle vragen. (De vragen in paars zijn gericht op Corporate Effectuation.) Deel uw antwoorden met de aanwezigen en luister goed naar hun antwoorden. Dit heet *means assessment*, de weging van middelen. En welke middelen bezitten we samen? Voel waar uw energie gaat stromen en u intrinsieke motivatie voelt om samen iets te cocreëren. Iedereen schrijft dit op, spreekt het uit en ervaart wat er dan gebeurt.



# Piloten

**Een goede vent met een redelijk  
plan of een redelijke vent met  
een goed plan?**

# Pilot in the plane- principe

Bij het *pilot in the plane*-principe staat centraal dat de effectuators door hun handelingen de toekomst maken en dus bepalen wat er met een trend gebeurt, en niet andersom.

*the plane*

*‘Het vinden van mensen met een passie om het idee te laten werken is belangrijker dan het juiste plan. Een plan zit er binnen de kortste keren naast zodra het team vergissingen maakt en daarvan leert.’*

– GIFFORD PINCHOT, auteur *Intrapreneuring*

De behoefte aan controle is zo oud als de mens<sup>28</sup>. De psychologie leert ons dat veel menselijk gedrag alleen maar bedoeld is om greep te krijgen op de situatie en het eigen leven. Onze gezondheid hangt er zelfs direct van af: persoonlijke controle hangt positief samen met een toename aan zelfrespect en een reductie van stress, terwijl een afname juist correleert met gevoelens van hulpeloosheid en depressie. Je bent dus helemaal niet per definitie een ‘controlefreak’ als je greep wilt op je eigen leven. Dat is normaal en gezond.

De behoefte aan controle stelt de *effectuator* voor een aantal paradoxen die essentieel zijn om succes te hebben. Waar het causaal-logisch is om te denken dat je de toekomst kunt beheersen door haar te voorspellen, denkt de *effectuator* andersom: voor zover we de toekomst bepalen, hoeven we haar helemaal niet te voorspellen.

Zoals we hebben gezien zoekt hij steeds de omstandigheden op waarin hij controle kan verwerven, of het nu exogeen is (hij geeft de toekomst vorm) of endogeen (van binnenuit). De meeste expertentrepreneurs die Sarasvathy interviewde hadden niet de minste twijfel over het belang van persoonlijke controle: voor hen gaat het erom ‘je eigen baas’ te zijn. Dat hangt nauw samen met gevoelens van vrijheid, zelfbeschikking en autonomie, en dus met het *bird in hand*-principe. Daarom zijn ze voor zichzelf begonnen, waardoor ook dat motief weer verder werd versterkt tot aan dat veelgehoorde punt dat ze nooit meer voor iemand anders willen werken.

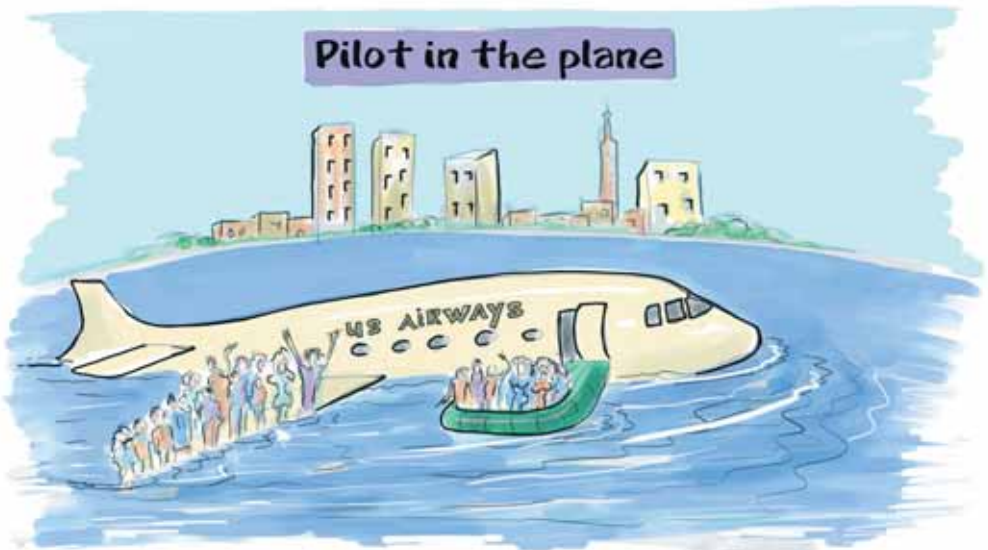
Intussen is er wel een groot verschil tussen controle willen en daadwerkelijk controle hebben. Vrij naar Makridakis<sup>29</sup> kunnen we kijken naar de keuze die je kort na 9 september 2001 had gemaakt om met de auto of het vliegtuig van Amsterdam naar Parijs te gaan. Speelt geld geen rol, dan kies je toch snel voor de auto. Vanwege die ‘illusie van controle’: je hebt het stuur zelf in handen, kunt stoppen voor een kop koffie wanneer je wilt en je bent uiteraard een bovengemiddeld chauffeur. En je loopt zo’n 250% meer kans om dodelijk te verongelukken. Zonder dat je daarmee in het nieuws komt. We denken dat we rationele beslissingen nemen, maar niets is minder waar.

Het is een kwestie van perceptie; een gezagvoerder zal niet graag accepteren dat hij volledig is overgeleverd aan de elementen, hij moet wel verschil kunnen maken. De perceptie van controle is van groot belang voor een goed begrip van elke actie, niet alleen bij entrepreneurs. De motivatie om iets te doen wordt er heel sterk door bepaald, want als het toch nauwelijks iets uitmaakt, waarom

zou je dan nog de moeite nemen? De materie kan daarbij best weerbarstig zijn, daar gaat het niet om. Wat van belang is, is dat je het idee moet kunnen hebben dat je er in mindere of meerdere mate op in kunt werken. Een *effectuator* vertrouwt daarbij niet op prognoses of marktverkenningen, maar zuiver op zijn eigen ervaring.

Wie heeft de voorkeur: een goede vent met een redelijk plan of een redelijke vent met een goed plan? In een stabiele omgeving neig je naar het goede plan. Maar in een zeer turbulente omgeving is de kans groot dat het plan moet worden bijgesteld. Een goed plan is dan maar heel eventjes een goed plan. En als de situatie, de inzichten, de middelen en wat niet al wijzigen, vertrouw je erop dat de *pilot in the plane* een goede keuze maakt en de veranderingen juist beoordeelt. En niet alleen het lampje *fasten your seatbelts* aanzet. De *potential loss* overstijgt hier ineens de *affordable loss*. Dat we eventueel uitwijken naar een ander vliegveld is nu geen probleem. Integendeel, zolang we maar veilig aan de grond worden gezet!

Bij projectmanagement gaat dat niet anders, ook al blijven sommigen zich vastklampen aan hun Powerpoint-presentatie met smileys. Dat is vaak gebaseerd op de in de ontwikkelafspraken vastgelegde KPI's van het volautomatische performancemanagementsysteem, gekoppeld aan bonussen en andere extraatjes. Hoe specifieker onze SMART-afspraken waren, des te exacter zien we in retrospectief ('met de kennis van nu') dat het allemaal nergens op sloeg, omdat de zaken eenvoudig een andere wending namen.



Het wonder op de Hudson

De toekomst wordt gemaakt door  
keuzen en actie en niet door trends

## De mate waarin de interventie van een individu verschil kan maken:

### De onzekerheidsparadox

V: Hoe kun je een toekomst beheersen die je niet kunt voorspellen?

A: *Door haar te creëren.*

### De zekerheidsparadox

V: Hoe kun je een toekomst creëren in een omgeving die je niet beheerst?

A: *Je cocreëert haar met andere stakeholders.*

### De participatieparadox

V: Hoe haal je anderen aan boord om een niet-bestaande taart te bakken?

A: *Je laat ze zelf hun punt van de taart bepalen.*

### De autonomieparadox

V: Hoe verdeel je de taart zonder de controle te verliezen?

A: *Je begrijpt dat eigendom niet over bezit gaat, maar over beheersing.*

### De volhardingsparadox

V: Wat doe je als alles fout loopt?

A: *Je houdt vol, maar bepaalt voor jezelf wanneer het welletjes is.*

### De prestatieparadox

- Je hebt een geweldige organisatie gecreëerd en een markt die volwassen wordt en daarmee voorspelbaar is.
- Ziezo, je hebt er weinig meer over te zeggen! (Beheersen wordt voorspellen.)

Zoals gezegd, bij het *pilot in the plane*-principe staat centraal dat de *effectuators* door hun handelingen de toekomst maken en dus bepalen wat er met een trend gebeurt, en niet andersom. Een mooi voorbeeld is Huib Morelisse, destijds CTO RWE Nederland (inmiddels *pilot in the plane* van een andere 'luchtvaartmaatschappij' als CEO Nuon). Hij vroeg ons mee te werken aan de optimalisatie van zijn assetstrategie. Dan stuit je al snel op de onvoorspelbare rol die de overheid speelt in de energiemarkt. Ieder kabinet volgt een eigen koers van pak 'm beet drie jaar. In die tijd bouw je nog geen 'energiekathedraal'. Hoe kun je nu duurzame keuzes maken als ondernemer, als het komende beleid onbekend is? Het antwoord van Huib Morelisse: 'We moeten de overheid beter inlichten en betrekken bij onze keuzes. Niet kwaad worden of onzeker als het beleid wijzigt, maar met goede informatie aan de *opinion leaders* ervoor zorgen dat het ook goede wijzigingen zullen zijn!' Natuurlijk, je kunt altijd de pech hebben dat er een kokosnoot op je kop valt,



maar voor de rest gaat het voor de *pilot in the plane* om *affordable loss* en mee-breien aan de *crazy quilt*! Toegegeven, het duurde lang voordat Effectuation het land in kwam, maar goed voorbeeld doet volgen. Zie het kader Wat gebruik ik wanneer?, en lees verder wat Effectuation kan betekenen voor het bereiken van Blue Oceans, het implementeren van nieuwe businessmodellen, het creëren van een high performing organization en nog veel meer.

## Cirkels van invloed en zorg

Een cruciale proactieve eigenschap van een effectieve leider is volgens Covey<sup>30</sup> dat hij focus heeft voor wat hij kan beïnvloeden en niet voor wat hem bedreigt, zonder dat hij daar veel invloed op uit kan oefenen. De cirkel van invloed van binnenuit is het vertrekpunt, en niet de cirkel van zorg om wat van buitenaf kan inwerken en iemand lam kan slaan. Het devies is: 'Geef wat je niet kunt beheersen geen invloed op wat je wel kunt doen.' Wie vanuit zijn eigen invloedssfeer vertrekt, kan dat gebied naar buiten laten groeien; wie uitgaat van wat allemaal van buiten op hem in kan werken, verliest terrein.



## MOOI MEEGENOMEN:

### Controleer wat te controleren is

Wat je wilt controleren, in de zin van beheersen, hangt nauw samen met je kennis van hetgeen waarover controle mogelijk is. Het is van belang dat je weet wat je wel kunt controleren en beïnvloeden, en wat niet. Alleen daarmee kom je tot zinvol maatwerk:

- Controleer en beïnvloed wat zich daarvoor leent.
- Voorspel (geef vorm) als dat meer zin heeft dan beheersen.
- Vergroot de ruimte voor controle door zoveel mogelijk te werken met factoren die te controleren en te beïnvloeden zijn.



***‘Corporate Effectuation is  
een paradigmaverschuivend  
boek en zal dus zeker een  
serieuze kandidaat worden  
voor het Managementboek  
van het Jaar 2012.’***

– MARCO VAN VEEN, Heineken International  
(Manager of Global Web & Innovation Centre)

# De essentie

**De vijf principes van Effectuation zijn geformuleerd op basis van grensverleggend wetenschappelijk onderzoek van Saras Sarasvathy onder toeziend oog van Nobelprijswinnaar Herbert Simon. Wetenschappelijke inzichten hebben alleen toegevoegde waarde voor de dagelijkse praktijk van medewerkers, leidinggevend en zelfstandigen als ze praktisch toepasbaar zijn. Dat ze dit bij uitstek zijn, is kleurrijk geschetst en tot leven gewekt met aansprekende voorbeelden.**

# Corporate

## **... heeft een wetenschappelijk fundament**

De vijf principes van Effectuation zijn geformuleerd op basis van grensverleggend wetenschappelijk onderzoek van Saras Sarasvathy onder toezicht van Nobelprijswinnaar Herbert Simon. De principes doorlopen met elkaar een cyclisch proces en hangen onderling samen. Met hun formulering zijn ze voor iedereen bruikbaar en toepasbaar en rekenen ze af met de mythe dat super-entrepreneurs over speciaal DNA zou beschikken.

## **... is praktisch toepasbaar**

Wetenschappelijke inzichten hebben alleen toegevoegde waarde voor de dagelijkse praktijk van medewerkers, leidinggevers en zelfstandigen als ze praktisch toepasbaar zijn. Dat ze dit bij uitstek zijn, is kleurrijk geschilderd en tot leven gewekt met aansprekende voorbeelden. In het vervolg beschrijf ik de handvatten op maat gesneden voor corporates en laat met aansprekende voorbeelden zien hoe u Effectuation ook in uw organisatie kunt laten slagen.

## **... is actueler dan ooit**

De wereld verandert op alle fronten in een rap tempo dan ooit, is vaak heel grillig en soms zo onvoorspelbaar als een vallende kokosnoot. Veranderingen hebben de meest uiteenlopende en onverwachte oorzaken en kunnen werkelijk overal vandaan komen: uit onverdachte hoek, en uit hoeken waarvan we zelfs het bestaan niet vermoedden. Wie denkt slechts met metro-onzekerheid te maken te hebben, alle factoren in kaart denkt te hebben en de illusie heeft grip te hebben op alle parameters, komt van een koude kermis thuis.

## **... is geëigender dan ooit**

Effectuation is niet beter dan een causale denkwijze. Het is niet zwart-wit, goed of fout. Maar Effectuation past wel beter bij een omgeving die onzeker, ongewis en dus onvoorspelbaar is. Dat komt niet alleen door de dynamiek van de markt(en); het kan net zo goed komen door de impact van een nieuw product of nieuwe dienst in de bestaande markt. In veel, steeds meer situaties biedt juist Effectuation de beste handvatten voor meer greep op onvoorspelbare situaties. Wat goed is voor baby's kan averechts werken bij pubers, laat staan bij volwassenen.

## **... biedt een logica voor de toekomst**

Vanaf de basisschool leren we vertellen in logische volgorde en niet veel later leren we het belang van causale verklaringen. Als we voor keuzes komen te staan en vooruit kijken, valt echter zeer te bezien of de toekomst zich zo logisch laat beschrijven en verklaren. Ondernemers die effectief en succesvol zijn in het

# Effectuation...

creëren van nieuwe markten en producten in een onzekere omgeving geloven juist niet in de illusie van voorspelbaarheid, in de 'controleparadox'. Effectuation, hun werkwijze, biedt inzicht in een effectievere en flexibelere houding.

## ... is een bril die je moeilijk weer kunt afzetten

'Je gaat het pas zien als je het door hebt', is een gevleugelde uitspraak van Johan Cruijff. Niets lijkt minder waar voor de inzichten van Effectuation. Tijdens de trainingen tekende ik op:

'Sinds het Effectuationcollege kan ik het niet meer anders zien.'

'Ik merk dat er heel veel raakvlakken zijn met Effectuation.'

'Sommige vakken vind ik nu minder nuttig.'

'Grappig om de werkwijze van mijn chaotische pa, een ondernemer, nu te kunnen plaatsen.'

'Om me heen zie ik collega's voorspellingen doen zonder dat ze weten wat er gaat gebeuren.'

'We praten nu met ons team steeds vaker over quilten en kokosnoten.'

'Ik heb echt het gevoel dat we nu projecten starten die we voorheen zouden afwijzen.'

'Je wordt je bewust van het feit dat de wijze waarop je handelt niet onbezonnen of alleen maar pragmatisch is.'



## Maar ook:

'Plannen zullen in een organisatie die gewend is causaal te werken altijd op causale wijze intern gepresenteerd moeten worden.'

Zoals u kunt lezen in de kaders over Rabo hiervoor zijn de laatste twee citaten, hoewel ogenschijnlijk tegenstrijdig, afkomstig van dezelfde bijzondere man, Frank Klemann. Frank is voormalig managing director van Bizner Bank en inmiddels succesvol ondernemer en CEO van Tulpfietsen. U las dat Frank als ondernemer duidelijk de toegevoegde waarde herkent van de Effectuation-principes, die hij ook al onbewust had toegepast bij Tulpfietsen. Minder van-zelfsprekend is voor hem de kans van slagen van Effectuation binnen een corporate setting. En toch kan ook dat; zelfs binnen dezelfde corporate waar Frank Klemann werkzaam was tijdens zijn Bizner-avontuur. Dat laat de andere Frank van de Rabobank zien, Frank Nagel, Head Project Management Africa bij Rabo Development.

Ik ben erg trots om u in de rest van dit boek meer concrete handvatten te bieden die ik formuleerde in cocreatie met gastauteurs op wie ik erg trots ben, zodat ook u kansen kunt creëren in onvoorspelbare markten. Want u kunt de Richard Branson zijn van uw organisatie. Eindelijk is verantwoord ondernemerschap te leren, met Effectuation.

# Drie effectuat

Dit hoofdstuk wil vooral laten zien wat het voor medewerkers en leidinggevendenden betekent om Effectuation toe te passen binnen een bestaande organisatie. Management lijkt te gaan over de vraag: 'Hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers zo effectief mogelijk de organisatiedoelstellingen halen?' Beter zou zijn: 'Hoe faciliteer ik mijn medewerkers het best om hun doelen te bereiken?' Bedrijven en hun medewerkers hebben geen tekort aan creativiteit. Iedere organisatie heeft effectuators, maar ze kunnen niet in werking treden omdat ze er niet doorheen komen en ook niet geloven dat ze dat mogen. Het volgende hoofdstuk beschrijft hoe zulke 'slapende' effectuators ge(re)activeerd kunnen worden en wat daarvoor nodig is. Een management dat vernietigend kritisch is zodra er een vergissing wordt begaan doodt alle initiatief. Het is essentieel dat we zoveel mogelijk initiatiefrijke mensen hebben als we willen blijven groeien.

## HOOFDSTUK 7

# Drie Effectuation- rollen en super- promoters

**Het is van groot belang dat bedrijven superpromoters aan het woord laten omdat zij ervoor zorgen dat ze ook op langere termijn authentiek blijven en voortbouwen op hun juiste krachten.**

*‘Afen toe verbaast het mensen plotseling enorm dat ze de wereld niet zo hoeven te zien als hun verteld is.’*

– ALAN KEIGHTLEY

## 7.1 De essentiële rollen voor Corporate Effectuation

Pinchot en Pellman onderscheiden<sup>49</sup> binnen een organisatie vijf cruciale rollen die ervoor kunnen zorgen dat innovatie dankzij intrapreneurschap goed gedijt:

- ideeën mensen;
- intrapreneurs;
- leden intrapreneursteam;
- sponsors;
- klimaatmakers.

Aangezien iedereen het in zich heeft om creatief te zijn, is de ideeëngenerator geen essentiële rol voor *corporate effectuations*. Ideeën zijn, zoals Pinchot en Pellman aangeven, als insecten: er worden er heel veel geboren, maar slechts weinige worden volwassen. De rol die intrapreneurs spelen voor de ideeëngenerators is veel essentiëler. Intrapreneurs zijn namelijk ‘dromers die doen’. Zij zorgen ervoor dat een insect zich ontwikkelt. Uiteraard kunnen ze dit niet alleen realiseren, dus werken ze het liefst in een team. Binnen Corporate Effectuation spreken we van *effectuators* die als team een *crazy quilt* vormen als *effectual stakeholders*, belanghebbenden met precommitment (zie paragraaf 2.4).

Een Effectuationteam bestaat dus niet uitsluitend uit medewerkers van dezelfde afdeling of werkgever. Dat zou leiden tot kuddegedrag dat het risico alleen maar vergroot op een onjuiste product-gebruikersrelatie. De bedoelde sociale context is essentieel om gepaste innovatie mogelijk te maken. Dat vond ook Scott Berkun, bij Microsoft betrokken bij de ontwikkeling van Internet Explorer 1 tot en met 5, in zijn boek *The Myth of Innovation*. Vanwege die opvatting vindt u in dit boek de bijdrage van Matthijs van Dijk en Gijs Ockeloën over de gepaste relatie voor succesvol Corporate Effectuation (hoofdstuk 5).

De meeste grotere bedrijven hebben doorgaans volledige processen ingericht voor budgetallocatie en overlegstructuren voor onderlinge afstemming en besluiten. Daarom is de sponsor voor Corporate Effectuation een tweede essentiële rol. Aangezien *effectuators* werken vanuit het *affordable loss*-principe, vraagt de *effectuator* die een initiatief wil oppakken niet zozeer om budget, maar eerder om de ruimte om een *crazy quilt* te vormen. Meestal gaat het dus om meer vrijheid van handelen, om het vertrouwen dat resulteert in autonomie. Goede sponsors zijn bijna automatisch klimaatmakers, hoewel *effectuators* dat vaak zelf ook zijn. Ik spreek liever van *effectual champions* als combinatie van de rollen van sponsor en klimaatmakers.

Het door Pinchot geïntroduceerde begrip *intrapreneuring* richt zich op intern ondernemerschap. Het creëren van een gunstig klimaat en het realiseren van nieuwe initiatieven die invulling geven aan het ondernemerschap van bedrijven. Wat in zijn benadering ontbreekt en waar Henry Chesbrough veel aandacht voor vraagt is open innovatie (zie paragraaf 2.1). De rol van stakeholders buiten de muren van de organisatie of afdeling noem ik die van *effectual stakeholders*. De samenwerking tussen Philips en Sara Lee bij de ontwikkeling van de Senseo is een voorbeeld. Vanuit het *bird in hand*-principe was dat een duidelijke verbreding van de beschikbare middelen: Philips komt met het apparaat op de markt en Sara Lee effectueert met de koffiepads een succes. (Meer voorbeelden in paragraaf 2.4.)

Voor Corporate Effectuation zijn de drie essentiële rollen dus:

- **Effectuator**  
De stakeholder die met precommitment een nieuw product, dienst, categorie of markt cocreëert met andere zelfverkozen stakeholders, die samen een *crazy quilt* vormen. De *effectuator* is de *pilot in the plane*, de dromer die actie onderneemt in de richting van de gezamenlijke stip ergens aan de horizon.
- **Effectual champion**  
De leidinggevende of beschermheer/-vrouw van de *effectuator* die ervoor zorgt dat de *effectuator* de ruimte en het vertrouwen krijgt om vlieguren te maken richting *imagined ends*. Uitdrukkelijk geen leermeester die de *effectuator* alles uitlegt en coacht. Het gaat hier om de sponsor in combinatie met klimaatmaker: aanvullende middelen en ruimte creëren voor de *effectuator* om te kunnen starten met de ontdekkingsreis.
- **Effectual stakeholder**  
De samenwerkingspartner waarmee de *crazy quilt* tot stand komt.

## 7.2 Effectuation in (het) bedrijf (1)

Dit hoofdstuk wil vooral laten zien wat het voor medewerkers en leidinggevendenden betekent om Effectuation toe te passen binnen een bestaande organisatie. Leidinggevendenden kunnen zowel de rol van *effectuator* vervullen als die van *effectual champion*. Medewerkers hebben vaak onvoldoende invloed om die laatste rol goed te spelen. Er is sprake van een hiërarchie tussen deze twee rollen. *Effectuators* hebben *champions* nodig om ruimte voor autonomie te creëren, *effectual champions* hebben *effectuators* nodig om in een organisatie blijvende vernieuwingen te verwezenlijken. In de managementliteratuur krijgen ondernemende medewerkers in loondienst verschillende benamingen: soms heten ze corporate entrepreneur, meestal intrapreneur, de term die Pinchot in 1982 muntte. In dit boek heten ze bewust *effectuator*, omdat ik een intrapreneur bedoel die Effectuation toepast.

*Effectuators* zijn dus medewerkers (of leidinggevendenden als medewerker) die werkzaam zijn in een bestaand bedrijf en in cocreatie met anderen met beschik-

bare middelen actie ondernemen om ideeën om te zetten in realiteit. Ze zorgen ervoor dat ze controle hebben en behouden ondanks de onvoorspelbare context waarin zij zich bevinden.

Dat zij van vitaal belang zijn voor de instandhouding en voortdurende verjonging van organisaties is ook de mening van Richard Branson: 'Elk bedrijf heeft intrapreneurs nodig voor gezonde groei. Zij kunnen nieuwe projecten aanjagen en onverwachte richtingen inslaan.'<sup>50</sup> Niet alleen heeft ieder bedrijf een echte entrepreneur nodig om te starten, voor een gezonde groei zijn intrapreneurs onontbeerlijk: om nieuwe projecten aan te jagen en het bedrijf andere, totaal onverwachte succesrichtingen in te laten slaan. Branson vertelt dat Virgin nooit van dat ene Student Magazine had kunnen uitgroeien tot de groep van ruim 200 ondernemingen als niet steeds voortdurend aanstormende intrapreneurs op zoek waren gegaan en gebleven naar kansen en nieuwe ontwikkelingen. Branson vertelt trouwens ook dat deze intrapreneurs vaak erg tegendraads zijn en geeft een voorbeeld van tien jaar geleden bij Virgin Atlantic. Geen enkele van de grote, dure ontwerpers van vliegtuigstoelen kon de problemen oplossen waarvoor de specificaties voor eersteklasstoelen hun stelden, maar een jonge designer, Joe Ferry, meldde zich vrijwillig omdat hij per se wilde dat het project doorging. Binnen Virgin gaven ze hem de ruimte en hij kwam dankzij niet-traditionele creativiteit met de eenpersoons slaappleats in visgraatmodel waarmee ze in één klap ruime voorsprong namen op alle concurrentie en inmiddels miljoenen zeer tevreden horizontale passagiers hebben vervoerd.

Onbekend met intrapreneurschap of Effectuation hebben zij deze rol bij Virgin blijkbaar onbewust of intuïtief ontwikkeld. Want als je in een bedrijfstak springt waar je geen tot weinig verstand van hebt, moet je er wel voor zorgen dat je een paar zorgvuldig uitgezochte mensen hebt die wel weten hoe de vork in de steel zit. Onbewust leidde dat proces (waarin u ons *lemonade*-principe herkent) tot de selectie van de juiste *pilots in the (Virgin)-planes*. Toen Virgin in de mobiele telefonie ging, waar ze al even weinig van wisten, kochten ze de beste managers bij de concurrenten weg. Branson: 'We haalden ze binnen, deden hun stropdassen af en gaven ze de vrijheid binnen de Virgin-groep hun eigen onderneming op te bouwen.' Tom Alexander in het Verenigd Koninkrijk, Dan Schulman in de Verenigde Staten en Andrew Black in Canada hebben dit met veel succes gedaan en met hun agressieve manier van zakendoen Virgin-bedrijven nieuwe en onverwachte wegen in laten slaan.

*'Misschien is het grootste voordeel van deze vorm van leiding – dat wil zeggen ruimte geven aan intrapreneurs – dat iedereen vaak zo betrokken raakt bij wat ze aan het doen zijn, dat ze het idee krijgen dat het hun eigen bedrijven zijn. Ze voelen zich geen werknemers meer die voor een ander aan het werk zijn, zij voelen zich veel meer.'*

– SIR RICHARD BRANSON

Dat intrapreneurs en ook *effectuators* zich ‘meer’ voelen, zoals Branson hierboven benadrukt, komt ook door een authentiek enthousiasme dat gevoed wordt door de overtuiging van betekenisvol werk, de ruimte om te acteren en het gekregen vertrouwen.

Zonder een nieuwe rol te introduceren beschrijf ik in de volgende paragraaf met Rijn Vogelaar van Blauw Research wat zijn superpromoterinzichten kunnen betekenen voor Corporate Effectuation. De superpromoter is de personificatie van de kracht van het enthousiasme dat prima te gebruiken is bij de vorming van partnerships (zie paragraaf 2.4), maar ook van essentiële waarde is voor de motivatie en het doorzettingsvermogen van *effectuators* en *effectual champions*. Er ligt dus een mooie verbinding met alle drie de rollen zoals hierboven beschreven.

### 7.3 Met de geestdrift van superpromoters

Met Rijn Vogelaar, CEO (*Chief Enthusiasm Officer*) Blauw Research

In zijn boek *De Superpromoter* introduceert Rijn Vogelaar baanbrekende inzichten hoe we om zouden moeten gaan met klanttevredenheid en de daarbij behorende onderzoeken. Inzichten die haaks staan op de manier waarop we daar tot voor kort mee omgingen. Gingen we op zoek naar de meest gemiddelde klant als beste afspiegeling van doelgroepen en segmenten, volgens Rijn Vogelaar moeten we juist op zoek naar enthousiasme: klanten die overtuigd enthousiast zijn en anderen inspireren en weten te overtuigen het product of de dienst ook af te nemen, noemt Rijn Vogelaar de superpromoters. In het ultieme gevecht met zijn alter ego, de antipromoter, bepaalt de superpromoter de reputatie van bedrijven. Het belang voor bedrijven om deze superpromoters te (her)kennen is niet uitsluitend gericht op verkoopresultaten op korte termijn. Het is juist ook van belang omdat bedrijven die superpromoters aan het woord laten ervoor zorgen dat ze ook op langere termijn authentiek blijven en voortbouwen op hun juiste krachten.

Een voorbeeld uit de muziekindustrie is de band Snow Patrol, die zich bij een popconcert volledig richt op het publiek dat naar voren dringt om zo intens mogelijk te genieten. Het minder enthousiaste publiek, dat zich aan de buitenkant van de massa bevindt, negeert de band totaal. Dat lijkt een slimme keuze, hoewel bedrijven heel anders omgaan met minder enthousiaste klanten. Maar wat zou er met het unieke geluid van Snow Patrol gebeuren als ze het iedereen naar de zin willen maken? Exact, het zou een doorsneeband worden, en in elk geval zonder echte diehard fans.

Voor bedrijven geldt hetzelfde. Zo heeft Heineken de reclames afgestemd op de verschillende doelgroepen. Het ervaren gevoel van drinkers van Amstel



bier is heel anders dan die van Heineken bier; allen drinken uit het Heineken-assortiment maar ze ervaren iets totaal anders. En dat is ook de reden waarom ze verschillende merken kiezen als ze het mogen zeggen. Goed luisteren naar de superpromoters maakte het onderscheidend vermogen zichtbaar en de reclameuitingen werden vervolgens zo opgezet dat ze de verhalen van de superpromoters beter ondersteunden. Het is ook niet zo dat de potentiële doelgroep kleiner zou worden door puur te gaan voor de superpromoters. Integendeel, door ze te bevestigen en te steunen, waardoor ze nog effectiever gaan inspireren, wordt de penetratie binnen de doelgroep juist groter doordat andere klanten de superpromoters gaan 'kopiëren'. Dit geldt natuurlijk niet alleen voor bedrijven als Heineken. Zo zie je dat de superpromoters van KPN benadrukken dat het netwerk niet staat voor 'bereikbaar zijn', hoewel het bedrijf zelf dacht dat dit een standaard was om te kunnen opereren. Niets bleek minder waar.

De superpromoter is dus de personificatie van de kracht van enthousiasme. Superpromoters doen aanbevelingen en worden door anderen gekopieerd. Hun aanstekelijk enthousiasme is voor bedrijven van levensbelang omdat het zorgt voor aanwas van nieuwe klanten en omzetgroei, ze zijn de ideale cocreator en motiveren het personeel. Superpromoters zijn dus niet alleen klanten. Ook medewerkers die enthousiast zijn over hun bedrijf en zozeer blij geven van





hun enthousiasme dat het aanstekelijk werkt voor de hele sociale omgeving vervullen die rol; dat is niet voorbehouden aan de Apples en de Googles van deze wereld. Wel is een ander soort leiderschap vereist om de flow van enthousiasme te laten ontstaan die vloeit van medewerkers naar klanten en van klanten naar andere klanten, zodat het succes van een bedrijf letterlijk in een stroomversnelling komt. En waar leidinggevend en medewerkers op hun beurt weer met enthousiaste klanten te maken krijgen, is dat weer een geweldige stimulans voor hun motivatie en de drang tot verdere innovatie.

Corporate Effectuation vraagt dus om superpromoters, zowel onder klanten (in de rol van *effectual stakeholder* om de *quilt* te maken), als binnen het bedrijf bij leidinggevend en medewerkers (in de rol van *effectual champion* en *effectuator*).

Als ook grotere bedrijven het enthousiasme bij medewerkers kunnen activeren of, beter gezegd, effectueren bij *effectuators*, dan kan een flow van enthousiasme op gang komen. Waar de *effectuator* de ondernemersgeest krijgt van de echte intrapreneur, gaat hij door waar anderen vroegtijdig stoppen.

Enthousiasme effectueren is echter geen gemakkelijke opgave. Bedrijven zijn vaak zo ingericht dat ze ondernemerschap doorgaans juist afstraffen en enthousiasme temperen of negeren. Het belang van enthousiasme en ondernemerschap mag voor de hand lijken te liggen, in de dagelijkse bedrijfsvoering is het zeker geen vanzelfsprekendheid en in veel gevallen zelfs een blinde vlek. Daardoor raakt de organisatie naar binnen gekeerd en worden er minder kansen gecreëerd. Daarom stellen we hieronder de diagnose en oorzaken van ‘superpromoterblindheid’ en we schrijven daarna de meest probate medicatie uit.

## OVER DE AUTEURS

*die meewerkten aan deze QUILT*

**EDWIN DE BEUKELAAR** is directeur/oprichter van de De Beukelaargroep, een unieke netwerkorganisatie die zich richt op het trainen, coachen en adviseren van personen en bedrijven op uiteenlopende gebieden, zoals Management Development, commercieel leiderschap, (intern) ondernemerschap, mediation en onderhandeling. Zie: [www.debeukelaar.nl](http://www.debeukelaar.nl).



**THOMAS BLEKMAN** is partner bij De Beukelaar Groep, Dean van Corsendonk College en doceert Corporate Effectuation and Strategy aan de RSM Erasmus University. Hij staat hierdoor met één been in de praktijk en met het andere been in de wetenschap. Wetenschappelijke kennis heeft in zijn ogen enkel nut wanneer deze in de praktijk tot verbetering van resultaten leidt. Thomas inspireert, faciliteert en adviseert bedrijven die willen ondernemen en innoveren, en hij assisteert ook bij de implementatie.



**CAMILLA VAN DEN BOOM** is COO en oprichter van Business Models Inc., een internationaal strategie- en businessmodeladviesbureau dat organisaties en managementteams helpt bij het vinden van nieuwe manieren van zakendoen en inkomsten genereren door middel van het analyseren, innoveren en implementeren van (nieuwe) businessmodellen. Business Models Inc. is de producent van het boek *Business Model Generation*. Voor meer informatie: [www.businessmodelsinc.com](http://www.businessmodelsinc.com).



**MARIEKE CAMBEEN** is directeur van Sdu Uitgevers, een van de belangrijkste uitgevers van vakinformatie in Nederland. Doelgroepen van Sdu zijn professionals werkzaam bij de overheid, in de juridische wereld, in zakelijke dienstverlening en in de bouwsector. Zie: [www.sdu.nl](http://www.sdu.nl). Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers.



**MATTHIJS VAN DIJK** is mede-eigenaar en creative director van KVD Reframing and Design. Matthijs is opgeleid als werktuigbouwkundig mechatronisch ingenieur aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na deze opleiding volgde hij de postdoctorale opleiding Consumentenproducten aan de faculteit van het Industrieel Ontwerpen aan de Technische Universiteit Delft. In 1992 startte hij het ontwerp bureau KVD in Amsterdam. In datzelfde jaar kreeg hij een deeltijdaanstelling aan de faculteit van het Industrieel Ontwerpen, waar hij in 2003 benoemd werd tot hoogleraar Industriële Vormgeving.



**MICHAEL FASCHINGBAUER** is zelfstandig bedrijfsadviseur, coach en docent. Hij bracht Effectuation naar Oostenrijk en bracht de grensverleggende methodologie ook van de theorie naar de praktijk. Hij ontwikkelt projecten en methodes voor starters, leidinggevenden, zelfstandigen en consultants, in de profit en non-profit, om ondernemend de toekomst vorm te geven. Hij geeft over datzelfde onderwerp spreekbeurten, workshops en seminars. Zijn boek *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln* werd in Duitsland uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar 2010.



**FRANK KLEMANN** heeft na zijn studie bedrijfseconomie 18 jaar voor de Rabobank gewerkt. Hij was daar o.a. algemeen directeur van Rabobank.be en Bizner. In 2010 ging het roer om en is hij een eigen onderneming gestart: Tulpfietsen BV. [www.tulpfietsen.nl](http://www.tulpfietsen.nl) is een online fietsenwinkel waar je zelf je Tulpfiets kunt samenstellen. In totaal worden er meer dan 400.000 varianten aangeboden. Tulpfietsen is niet alleen actief op de Nederlandse markt, maar inmiddels ook in België en Duitsland.



**CORINA KUIPER** is Senior Director New Business Development/Venturing van Philips NV. Zij rapporteert aan het lid van de Raad van Bestuur met Innovatie en Markten in portefeuille. Zij is verantwoordelijk voor ontwerp en implementatie van het wereldwijde corporate beleid in new business development/venturing en de standards, businessprocessen, governance, infrastructuur, training en support. Zij is fellow bij the Bell-Mason Group en heeft een sleutelrol gespeeld bij de ontwikkeling van Venturing binnen Philips.



**RENÉ MAUER** is consultant en onderzoeker op het gebied van Effectuation, improvisatie en innovatie. Hij werkte als consultant bij 3M en starters, is mede-eigenaar van een familiebedrijf en medeoprichter van een starter in de high-tech. Medeoprichter van het webplatform 'Effectuation Forschung' ([www.effectuation.de](http://www.effectuation.de)), en gastauteur in Michael Faschingbauers "Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln", Schäffer-Poeschel 2010; in "Understanding the Entrepreneurial Mind"; Springer 2009; en in "Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen", Schäffer-Poescher 2010, een Duits lesboek in entrepreneurschap.



**HENRI MENNENS** is werkzaam binnen de strategische consultancy-tak van Indra Sistemas, een toonaangevend Spaans technologie- en innovatiebedrijf, opererend in meer dan 100 landen met 31.000 professionals. In zijn business area draait het om people excellence; effectuation en intern ondernemerschap maken steeds vaker deel uit van zijn verandertrajecten bij cliënten. Tevens is hij intern adviseur strategisch corporate HR op het gebied van talentmanagement en executive development.



**FRANK NAGEL**, regional manager Africa, Rabo Development. Na zijn studie Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, startte Frank Nagel als management trainee bij Rabobank Nederland. Gedurende zijn meer dan 20-jarige loopbaan bij de Rabobank richtte hij zich binnen diverse bedrijfssonderdelen op internationale dienstverlening, vooral in het Retail domein. Frank werkt sinds 2004 voor Rabo Development, dat zich inzet voor het vergroten van toegang tot financiële dienstverlening in ontwikkelingslanden en opkomende markten.



**GIJS OCKELOEN** is mede-eigenaar en managing director van KVD Reframing and Design. Hij is opgeleid tot industrieel ontwerper aan de Technische Universiteit Delft en studeerde aan the Ohio State University bij professor Reinhart Butter. Hij begon zijn professionele carrière bij Philips Design en deed daar veel ervaring op met het ontwikkelen en ontwerpen van medische apparatuur en industriële elektronica. Zijn ontwerpen wonnen prijzen op de Hannover Messe. Gijs doceert bovendien aan de Gerrit Rietveld Academie en Technische Universiteit Eindhoven, en zit in de programmaraad People's Republic voor de stichting Premsula.



**FRED VAN OMMEN** is Senior Vice President Innovation Philips NV. Daarnaast is hij lid van het managementteam van Philips Corporate Technologies, dat verantwoordelijk is voor strategie. Fred van Ommen gaf leiding aan verschillende businessunits bij Philips, waaronder MR Imaging van Philips Healthcare en de LCD-afdelingen.



**SARAS D. SARASVATHY** is Isadore Horween Research Associate Professor in Entrepreneurschap aan de Darden Graduate School of Business van de Universiteit van Virginia. Zij promoveerde aan de Carnegie Mellon University. Als vooraanstaand onderzoeker van de cognitieve basis van excellerend ondernemen is zij adviseur van onderwijs- en promotieprogramma's in entrepreneurschap in Europa en Azië. Zij won onder meer de Newman Award 2001 van de Academy of Management, en de Gerald E. Hills Best Paper Award 2009 van de Amerikaanse Marketing Association. Haar boek *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise* werd genomineerd voor de Terry Book Award 2009 van de Academy of Management.



**JONAS VAN STEKELENBURG** is sinds 2008 directeur van theGROUNDS, het duurzame zakelijke ontwikkelingsproject van de Schiphol Group en het Mainport Innovation Fund. Daarvoor was hij bij de internationale luchthaven directeur Joint Ventures Indonesië en jurist economische regulering New Business. Jonas was van 1996 tot 1999 advocaat Ondernemingen en Faillissementen bij Houthoff Buruma en aansluitend drie jaar zelfstandig jurist voor onder andere Hewlett-Packard en Autobyte.



**PETER STOPPELENBURG** volgde zijn opleiding aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management, de University of Texas in Austin en INSEAD. Sindsdien is hij al ruim twintig jaar actief in de internationale energiesector. Hij werkte in Business Development en Strategie, Finance en Accountancy en heeft ruime ervaring in operationele en algemene managementfuncties. In zijn huidige functie is hij verantwoordelijk voor het programma om van Essent een High Performance Organization te maken: een transformatie van goed naar geweldig.



**RIJN VOGELAAR** is CEO van Blauw Research en auteur van het boek *De Superpromoter*. Dit boek is in augustus 2009 in het Nederlands uitgekomen en in de herfst van 2010 ook in het Engels en Duits. Rijn heeft Sociale Psychologie en Psychologische Methodeleer gestudeerd en is gespecialiseerd in marketing en communicatie, marktonderzoek, klantrelaties, branding, aanbevelingsgedrag, social media en social networking.



De steeds sneller veranderende wereld vraagt om strategische flexibiliteit en actie. De toekomst laat zich niet meer voorspellen, daarvoor is de wereld complex en te zeer verbonden. De vraag is hoe je de uitdagingen het hoofd blijft bieden en steeds succesvol kunt blijven ondernemen. Je moet je eigen toekomst creëren... Maar hoe? Dat kunnen we vanaf nu leren van ervaren ondernemers. Saras Sarasvathy onderzoekt, onder toezien van de Nobelprijswinnaar Herbert Simon, hoe ondernemers te werk gaan. Ze ontdekte vijf succesprincipes die steeds weer terugkomen in succesvol ondernemerschap en haaks staan op hetgeen ons is geleerd: de principes van 'Effectuation':

FOTO: SJAAK RAMAKERS



- Het **Bird in hand** principe
- Het **Affordable loss** principe
- Het **Crazy quilt** principe
- Het **Lemonade** principe
- Het **Pilot in the plane** principe

Met de inhoudelijke bijdragen van o.a. Philips, RWE Essent, Indra, Rabobank, Business Models Inc., KVD en het Academisch Ziekenhuis Maastricht worden de vijf principes in een corporate context uitgelegd.

Het boek *Corporate Effectuation* biedt een geheel nieuwe kijk op effectief intern ondernemerschap waarmee u een 'sustaining high performance organization' kunt orkestreren. Het boek geeft heldere inzichten in nieuw toe te passen gereedschap voor corporate organisaties, zoals Business Modeling en Reframing.

*Corporate Effectuation* is het eerste Nederlandse boek over deze nieuwe, succesvolle aanpak. Na het lezen van dit boek kunt u direct aan de slag. Er staat u niets meer in de weg. Er zijn dus geen redenen meer om succesvol ondernemerschap over te laten aan de Richard Bransons van deze wereld.

**'Corporate Effectuation is een paradigmaverschuivend boek en zal dus zeker een serieuze kandidaat worden voor het Managementboek van het Jaar 2012.'**

– Marco van Veen, manager Webcentre Heineken International.

**'Bedrijven die naast de causale benadering ook de principes van Effectuation kunnen toepassen zijn de winnaars van morgen.'** – Dr. Fred van Ommen, Senior Vice President Innovation Excellence bij Philips



9 789052 618357

[www.academicsservice.nl](http://www.academicsservice.nl)

ISBN 978 90 5261 835 7

NUR 801

