



Wetenschappelijk artikel

Ketenbenadering, innovatie en leiderschap

R.V. De Mulder

Journal of Chain-computerisation
Information Exchange for Chain Co-operation

2011 – Volume 2, Art. #8

Ontvangen: 1 maart 2011
Geaccepteerd: 1 april 2011
Gepubliceerd: 14 april 2011

2011 – Volume 2, Art. #8
URN:NBN:NL:UI:10-1-101413
ISSN: 1879-9523
URL: <http://jcc.library.uu.nl/>

Uitgever: Igitur publishing in samenwerking met het Department of Information and Computing Sciences, Universiteit Utrecht

Copyright: dit werk valt onder een Creative Commons Attribution 3.0 Licentie

Ketenbenadering, innovatie en leiderschap

R.V. De Mulder

Erasmus Universiteit Rotterdam

E-mail: demulder@frg.eur.nl

Samenvatting: Deze bijdrage gaat over een nieuw paradigma van prestatie, hoe dat innovatie bevordert en aansluit bij de ketenbenadering van Grijpink en zijn onderzoeksteam. Het nieuwe paradigma van prestatie wordt toegelicht en de parallellen met de ketenbenadering worden belicht. De achtergrond van beide benaderingen is het veelvuldig falen van de heersende opvattingen enerzijds en het belang om innovatief in te grijpen in de vaak lastige en chaotische werkelijkheid anderzijds.

Trefwoorden: leiderschap, ketenbenadering

1 Introductie

Ketenproblemen zijn aan de orde van de dag (Grijpink, 1997; 2009; 2010). Vaak bestaat het probleem uit een gebrek aan informatie op de juiste plaats. Bij een maatschappelijke misstand of niet werkende situatie zijn vele, vaak min of meer autonome organisaties betrokken die hun informatie niet met elkaar willen of mogen uitwisselen. Organisaties in de keten hebben geen macht om andere te dwingen effectief samen te werken. Het resultaat is ineffectiviteit die wanneer het een bedrijf of een overheidsorganisatie zou betreffen als volstrekt onaanvaardbaar zou worden beschouwd, maar die bij de ketens als onafwendbaar wordt beschouwd – zoiets als slecht weer.

Het onderwijs in Nederland is een voorbeeld. Onderwijsinstellingen worden financieel onder druk gezet om zoveel mogelijk afgestudeerden te produceren. Het resultaat is dat de kennis en vaardigheden van de afgestudeerden niet meer afgestemd zijn op de afnemers, zoals de toekomstige werkgevers van de afgestudeerden. Binnen het onderwijs neemt de aandacht voor de prestatie af en wordt er steeds onzorgvuldiger omgegaan met bijvoorbeeld scriptie- en examenfraude. Ook het bankwezen vertoont ketenproblematiek. De instellingen van toezicht hadden onvoldoende zicht en controle op wat er in de banken gebeurde, zodat het systeem op zeker moment slechts in stand bleef door grootscheepse financiële staatsbijdragen.

2 Ketenbenadering en leiderschap

De ketenbenadering van Grijpink en de door hem voorgestelde ketenwetten vertonen een opvallende parallelliteit met het nieuwe paradigma van prestatie, al zijn er ook duidelijke verschillen in uitgangspunt en focus. Deze bijdrage is een poging het nieuwe paradigma van prestatie uiteen te zetten en de parallellen met de ketenbenadering te belichten. De achtergrond van beide benaderingen is het veelvuldig falen van de heersende opvattingen enerzijds en het belang om innovatief in te grijpen in de vaak lastige en chaotische werkelijkheid anderzijds.

In grote lijnen wordt het nieuwe paradigma van prestatie beschreven door "de drie wetten van prestatie" (Zaffron & Logan, 2009):

1. Hoe mensen presteren hangt samen met de manier waarop situaties op hen overkomen.
2. Hoe een situatie op iemand overkomt, ontstaat in taal.
3. Op de toekomst gebaseerde taal transformeert de manier waarop situaties op mensen overkomen.

In de taal verschijnt hoe mensen over de werkelijkheid denken. Taal heeft anderzijds de kracht om te inspireren en een nieuwe werkelijkheid vorm te geven. Leiderschap is hierbij essentieel.

Over leiderschap zijn honderden, zo niet duizenden boeken geschreven. Deze boeken hebben bijna allemaal dezelfde strekking. Ze analyseren wat succesvol geachte leiders aan kenmerken en gedrag vertonen en proberen daaruit aanwijzingen voor effectief leiderschap te distilleren. Dit is een nogal ineffectieve aanpak omdat hij geen toegang geeft tot het ZIJN, het handelen van een leider of tot het effectief uitoefenen van leiderschap. Het nieuwe paradigma pretendeert dat wel te geven.

De eerste "wet van prestatie" hangt samen met wat in de ketenbenadering als "dominant ketenprobleem" wordt aangeduid. Uit de manier waarop over de problemen in een bepaald veld – bijvoorbeeld het onderwijsveld of de zorgketen – wordt gesproken, blijkt hoe de betrokkenen zichzelf vastzetten in de problematiek. Het dominante ketenprobleem kenmerkt zich niet door de vaststelling van ontbrekende efficiëntie of door een onbalans in kosten en baten, maar in conversaties over incidenten, kans op escalatie, imagoschade en dergelijke. Dit is hoe een situatie op de betrokkenen overkomt. Die hieruit voortvloeiende te verwachten toekomst is weinig rooskleurig.

Een tweede element van de ketenbenadering is het onderscheid tussen meerdere analyseniveaus. Op het ketenniveau speelt de ketenproblematiek, maar op het grondvlak, in de betrokken organisaties en bij de betrokken personen zijn in de eerste plaats de eigen belangen en de eigen emoties bepalend voor het handelen.

Ketensituaties hangen, ten derde, daarom samen met chaos en irrationaliteit. Er is geen leidende instantie, geen leidend beginsel, er zijn tegenstrijdige belangen en diverse emoties: samen met de grootschaligheid van veel processen wordt de situatie onvoorspelbaar en oncontroleerbaar.

Zie ik het goed, dan bestaat de ketenbenadering en in het bijzonder de keteninformatisering eruit deze kenmerken als een gegeven te beschouwen en er vervolgens het beste van te maken. Deze acceptatie is in overeenkomst met het nieuwe paradigma van prestatie, maar een mogelijk verschil is wel, dat in het nieuwe paradigma de acties erop gericht zijn om de betrokkenen op één lijn te krijgen en zich in een nieuwe, gedeelde, toekomst in te leven.

Leiderschap bestaat uit het tot stand brengen van een toekomst die niet vanzelf zou zijn gekomen, voorziet in het tegemoet komen aan de zorgen van betrokkenen en geeft hun de kans een zinvolle bijdrage te leveren. Daarentegen gaat het in de ketenbenadering om ketencommunicatie die binnen de gebruikelijke grootschalige informatiseringspraktijk niet zomaar tot stand komt, omdat er een bewuste scheiding moet worden aangebracht tussen de registratie van gegevens en de communicatie in de keten.

3 Innovatie

Wat beide benaderingen bindt is in ieder geval de interesse voor innovatieve oplossingen. Innovatie is gebaat bij ambitieuze doelstellingen die met integriteit worden gerealiseerd. Hoe ambitieuzer de doelstellingen, des te waarschijnlijker is het dat deze niet met bestaande, bekende instrumenten gerealiseerd blijken te kunnen worden. Er wordt een "breakdown" geconstateerd. Juist dan ontstaan nieuwe oplossingen voor producten, diensten en systemen. De basis van het nieuwe paradigma is dan ook integriteit: het eren van je woord. Dit is: doen wat je belooft en/of afspreekt en zodra blijkt dat dit niet kan of niet zal gebeuren, dit luid en duidelijk melden en aangeven wat je dan wel belooft te doen. Anders dan het misschien lijkt is de nadruk op het eren van je woord, dus verantwoordelijkheid nemen voor het niet houden van je woord, aanmerkelijk effectiever dan het altijd je woord willen of moeten houden. In een wereld waarin iedereen altijd zijn woord houdt en waar dus weinig ambitieuze beloften worden gedaan, treedt weinig innovatie op!

In het nieuwe paradigma van prestatie speelt een aantal elementen een rol dat men in de ketenbenadering niet tegenkomt. Dit is ook begrijpelijk omdat het paradigma beoogt betrekking te hebben op prestaties in het algemeen, terwijl de ketenbenadering zich specifiek richt op informatie-uitwisseling in grootschalige probleemvelden, zij het dat die steeds frequenter voorkomen en belangrijker worden.

Enkele van die elementen zijn de volgende. Behalve op integriteit is het nieuwe paradigma gebaseerd op authenticiteit en op het iets willen bereiken "dat groter is dan jezelf". Voorts verschaft het nieuwe paradigma een theoretische context, die het zijn en handelen van een leider en het effectief uitoefenen van leiderschap als natuurlijke zelfexpressie mogelijk maakt. Ten slotte is er in het nieuwe paradigma expliciete belangstelling voor de perceptuele en functionele beperkingen die mensen hebben (bijvoorbeeld niet kunnen luisteren naar nieuwe informatie, snel boos worden in bepaalde situaties e.d.).

Er bestaan innovatietrainingsprogramma's die deze elementen behandelen. Deze "transformationele technologie", goeddeels gebaseerd op het werk van Werner Erhard (Zaffron & Logan, 2009; Erhard, Jensen & Zaffron, 2010), stelt docenten in staat het gedrag van studenten tot voorwerp van zelfreflectie te maken en hen daardoor te helpen radicaal nieuwe mogelijkheden te creëren. De academische staf fungeert in deze context niet als leveranciers van diploma's maar weer als docent en coach. Integriteit, leiderschap en prestaties worden expliciet aan de orde gesteld. Hoe mensen over zichzelf en over het "woord" dat zij geven denken, is daarbij een belangrijk element.

"Transformational meets academia" is een interessant gebeuren. Zowel voor de bestaande praktijk van de seminars als voor de universiteit kan het een cultuurschok betekenen. Alleen in Nederland zijn er al zo'n 30.000 mensen die het zgn. "Landmark Forum" hebben gevolgd. Vanto Group, een consultantsbedrijf dat op basis van het ontologisch model opereert, levert opvallende prestaties. Michael Jensen komt de eer toe de technologie naar de universitaire wereld te hebben gebracht. Omstreeks 2004 werd voor het eerst de cursus "The Ontological Foundations of Leadership and Performance: Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership – A New Model" gegeven aan de Simon Business School van de University of Rochester, New York. In 2009 werd het seminar ook in Europa gegeven, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De ambitie van betrokkenen (zoals de Barbados Group, <http://www.wernererhard.net/barbados.html>) is dat

leiderschap een nieuwe, empirische discipline aan de universiteiten wordt (Scherr & Jensen, 2007).

Ten slotte, dat de ketenbenadering en het nieuwe paradigma voor prestaties zekere parallellen vertonen is ook weer niet ZO opvallend. Er is een aantal andere nieuwe disciplines c.q. benaderingen dat overeenkomsten vertoont. Gedacht kan worden aan "positive psychology" (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005) en de benadering die Eugen Oetinger voorstaat voor complexe systemen (<http://www.comdys.com/02/02/2011>). Deze voorbeelden hebben gemeen dat ze een reactie vormen op de complexe, technologische, chaotische omgeving van de moderne tijd – althans zoals die bij velen verschijnt.



Biografie: Professor mr. Richard Victor de Mulder MBA (1946) studeerde Nederlands Recht aan de Universiteit van Amsterdam, promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) in Juridische Informatica en behaalde in 1988 een MBA cum laude in het Executive Development Program van de Simon School for Business Administration van de Universiteit van Rochester (N.Y.). Sinds 1971 werkt hij aan de EUR, eerst o.a. als medewerker strafrecht en later als hoogleraar informatica en recht. Hij bekleedde diverse leidinggevende functies zoals wetenschappelijk directeur van de Onderzoeksschool Maatschappelijke Veiligheid. Sinds 2007 houdt hij zich in het bijzonder bezig met innovatie,

leiderschap en integriteit. Hij is medeoprichter en voorzitter van de "International Association for a New Paradigm of Performance".

Literatuurverwijzingen

- Erhard, W., Jensen, M.C. & Zaffron, S. (2010). *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality - Abridged (English Language Version)*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 10-061; Barbados Group Working Paper No. 10-01; Simon School Working Paper No. 10-07. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1542759>.
- Grijpink, J.H.A.M. (1997). *Keteninformatisering met toepassing op de justitiële bedrijfsketen. Een informatie-infrastructurele aanpak voor communicatie tussen zelfstandige organisaties*. Den Haag: Centrum voor Keteninformatisering.
- Grijpink, J.H.A.M. (2009). Keteninformatisering als visie, methode en resultaat. In J.H.A.M. Grijpink & M.G.A. Plomp (red.), *Kijk op ketens: Het ketenlandschap van Nederland* (pp. 29-50). Den Haag: Centrum voor Keteninformatisering.
- Grijpink, J.H.A.M. (2010). *Keteninformatisering in kort bestek (2^e editie)*. Den Haag: Boom/Lemma Uitgevers.
- Scherr, A.L. & Jensen, M.C. (2007). *A New Model of Leadership*. Harvard NOM Working Paper No. 920623; Barbados Group Working Paper No. 06-02. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920623>.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Zaffron, S. & Logan, D. (2009). *The Three Laws of Performance: rewriting the future of your organization and your life*. San Francisco: Warren Bennis Books.