

Voorwoord

Nog maar één jaar geleden verscheen ons boek *De Verbinding, IT en de Kunst van het Automatiseren*. Met dat boek beoogden we bestuurders, IT-professionals en mensen met iets grotere interesse in automatiseren dan normaal, in eenvoudige bewoordingen en zonder al te veel uitweidingen uit te leggen dat IT de laatste jaren eigenlijk onnodig in een kwaad daglicht is komen te staan en dat er zeker oplossingen voorhanden zijn voor de problemen die zo vaak besproken worden.

Vanuit die markt en van bestuurders kregen we veel reacties, eigenlijk zonder enige uitzondering positief, ondanks dat we in het boek geen blad voor de mond namen en bestuurders, consultancybedrijven, softwaremakers en politici niet gespaard werden. In het eerste hoofdstuk van *De Verbinding* gingen we kort in op de bestuurlijke uitdagingen van organisaties die te maken hebben met IT. Over IT-afdelingen binnen organisaties die zonder een vraag vanuit de business van een bedrijf, zaken automatiseren. Hoe bestuurders die maar geen grip kunnen krijgen op essentiële bedrijfsprocessen soms geen idee hebben over de IT binnen hun bedrijf. Dit boek, *De Verdieping*, is een nadere beschouwing van de bestuurlijke uitdagingen waar bedrijven en organisaties voor staan als ze te maken hebben met IT. En dat niet alleen, ook als je de IT links wilt laten liggen kan dit boek nuttig zijn; het leest als een gemakkelijk vervolg op de bekende businesstheorieën, als een soort bijscholing zeg maar.

Bestuurders zijn druk met besturen, zo veel is duidelijk. Ook op de Haagse ministeries hebben ze daar een handje van. De oekazes van het ministerie van Onderwijs aan basisscholen zijn berucht. De directeuren daar schijnen er een dagtaak te hebben om het allemaal bij te houden. Maar ook op de universiteit laat de minister zich niet onbetuigd. Een hoogleraar is een aanzienlijk deel van zijn tijd kwijt aan kwaliteitsevaluaties, uitgebreide projectrapportages en dergelijke voor het bestuurlijke onderwijs- en onderzoekscircus. Dat weten we dan weer uit eigen ervaring; docenten verzochten vaak “vroeger gaven we les”. Rond het Binnenhof hebben ze blijkbaar het boek van *De Wet van de Bestuurlijke*

Drukke van Ton de Leeuw nog niet gelezen. Zijn eenvoudige doch makkelijk toepasbare inzichten liggen aan de basis van *De Verdieping*. Een belangrijke notie van hem is dat we te veel waarde hechten aan harder werken als we meer of een beter resultaat willen hebben. Hoe vaak zijn we vroeger niet uit school gekomen met een cijfer dat misschien wel hoger had gekund en dat je vader of moeder zei: “dan moet je toch een beetje harder werken de volgende keer”. Dat zijn van die diep ingesleten patronen. Onterecht naar de mening van De Leeuw. Want als je ‘inspanning’ en ‘resultaat’ tegen elkaar afweegt, dan komt er een punt waarop meer inspanning niet meer resultaat oplevert. De meeropbrengst van inspanning vlakkt af en gaat bij veel te veel inspanning ook weer dalen. De kunst van het besturen is volgens De Leeuw om te zorgen dat je dicht bij de top van de verhouding inspanning versus resultaat komt en daar vooral niet overheen gaat: zijn *Wet van de Bestuurlijke Drukke*.

Die gedachte van de bestuurlijke drukke hebben we hier verder onder de loep genomen aan de hand van eenvoudige voorbeelden en aansprekende metaforen. Wie wil er nu niet een boekje lezen over biljarten en fietsen, dachten wij toen we met dit idee bij onze uitgever kwamen. En dan gaandeweg ook nog bijgepraat worden over de vastgeroeste aannames achter de telkens maar weer falende managementpraktijken en de theorieën en handreikingen over hoe je deze steeds complexere wereld nog enigszins geloofwaardig kan besturen!

IT is voor menig bestuurder een moeilijk dossier dat ze maar al te graag uit de weg willen gaan. In de IT vindt menig bestuurder zijn Waterloo wat betreft beheersbaarheid. En dat is helemaal niet nodig. Als ze dit boekje maar lezen.

Over de auteurs

De auteurs hebben ruime ervaring met besturen, bedrijfsprocessen, IT en zijn beiden natuurkundige van huis uit. Beiden zijn ook regelmatig in de bestuurskamer en de keuken van organisaties te vinden om slimme oplossingen voor moeizaam lopende bedrijfsprocessen te bedenken. Van Bommel als automatiseerder, waarbij hij dan de vitale processen in kaart brengt en Van Engelen als bestuurder en wetenschapper waarbij hij vaak met IT te maken heeft. Van de auteurs verscheen in oktober 2014 bij Van Duuren Media *De Verbinding, IT en de Kunst van het Automatiseren*, dat goed ontvangen is.

Jo van Engelen

Van Engelen is bestuurder, in het verleden onder andere bij APG en ANWB alsook toezichthouder bij bijna twintig organisaties. Van Engelen is tevens hoogleraar in Groningen en Delft (bedrijfskunde en duurzaamheid). Hij is (co)auteur van meer dan honderd wetenschappelijke publicaties en meerdere boeken. Van Engelen studeerde technische natuurkunde in Eindhoven en bedrijfskunde in Twente en promoveerde op de relatie tussen bedrijfsprocessen en IT.

Hans van Bommel

Van Bommel is oprichter en mede-eigenaar van IT-bedrijf Oelan; een bedrijf dat opdrachten uitvoert in binnen- en buitenland, onder andere bij CIZ, Tata Steel, het ministerie van Defensie en de NAVO. Van Bommel voorziet met enige regelmaat media (kwaliteitskranten, radio, tv, vakwebsites) van opinie over besturen en de kwaliteit van IT. Hij studeerde technische natuurkunde en werkte korte tijd bij het Nationaal instituut voor subatomaire fysica, Nikhef te Amsterdam.

Inhoud

Over de auteurs	x
Inleiding	13
1: Succesvolle bestuurders nemen de fiets	17
Over het maken van plannen en dat het nooit gaat zoals bedacht	
2: Resultaten uit het verleden...	25
Over oude bestuurswetten en over inzicht en overzicht	
3: Ballen rollen nooit hetzelfde	33
Over de natuur die het al lang weet en de mensen die het nog moeten leren	
4: Fietsen is een bescheiden aanpak	41
Over steeds robuuster besturen en het maken van foutjes	
5: Complex is zoals het is	49
Over het plakken van geeltjes en ingewikkelde problemen	
6: Evolutie, geen revolutie	59
Over dialogen, emergente systemen en een narratieve aanpak	
7: Uw bedrijf is een IT-bedrijf	69
Over boardrooms, informatie en IT-bedrijven	
8: Een schot voor de boeg	77
Literatuur en nawoord	91

Inleiding

Sinds een jaar of tien ziet de maatschappij er anders uit. We benoemen het niet zo vaak als zodanig, maar als we in de trein zitten of op straat lopen, en ook als we in een winkel staan of in een café zitten, zien we onze medemens voortdurend op een scherpje in zijn of haar hand kijken. En we doen het zelf ook. Want als we voor vanavond een fietsritje gepland hebben, of we denken erover om te gaan barbecueën, dan checken we even Buienradar om de informatie over het weer op te vragen. En als je het laatste nieuws wilt zien, kijk je op je nieuwsapps en voor de beurskoersen, voor de actuele files en de aankomsttijden van Schiphol? Alles is direct opvraagbaar en bij de hand. Via een app.

Nog maar 60 jaar geleden was voor het geheugen dat zo'n appje van nu nodig heeft een huiskamer aan elektronica nodig. De computers heetten toen *mainframes*, en het enige wat ze konden was data opslaan. Hele gebouwen stonden er vol mee en als je geluk had, kon je ook nog de data terugvinden die je in de mainframes gestopt had. Voor organisaties en het bedrijfsleven hielpen de computers vooral in de geheugenondersteuning. En het opzoeken van bruikbare gegevens vroeg om het doen van zogenoemde *queries*.

In de loop van de tijd konden de apparaten steeds meer, zoals rekenen en zelfs via draad en later ook draadloos informatie overfluiten van de ene computer naar de andere. En die computers konden zelfs duizenden kilometers uit elkaar staan! We hebben het nu over de jaren 80 en 90. Computers werden bij bedrijven steeds meer ingezet voor procesondersteuning. Als je weet hoe je je werk hebt ingericht, dan kan je jouw computer voor je laten werken. De computer reikt informatie aan wanneer je die nodig hebt en slaat informatie op als je die kwijt moet. Belangrijk is hier dat je precies in staat bent om de processen waarmee gewerkt wordt te beschrijven en je daar vooral ook aan te houden. Het was de tijd van de ERP-systemen (*enterprise resource planning*). Nog zijn ze overvloedig aanwezig in de meeste organisaties.

Inmiddels zijn we een nieuwe fase ingegaan: we ondersteunen in de IT geen processen meer – dat zijn de geldverslindende systemen die miljarden kosten – maar we ondersteunen in het bijzonder de beslissingen

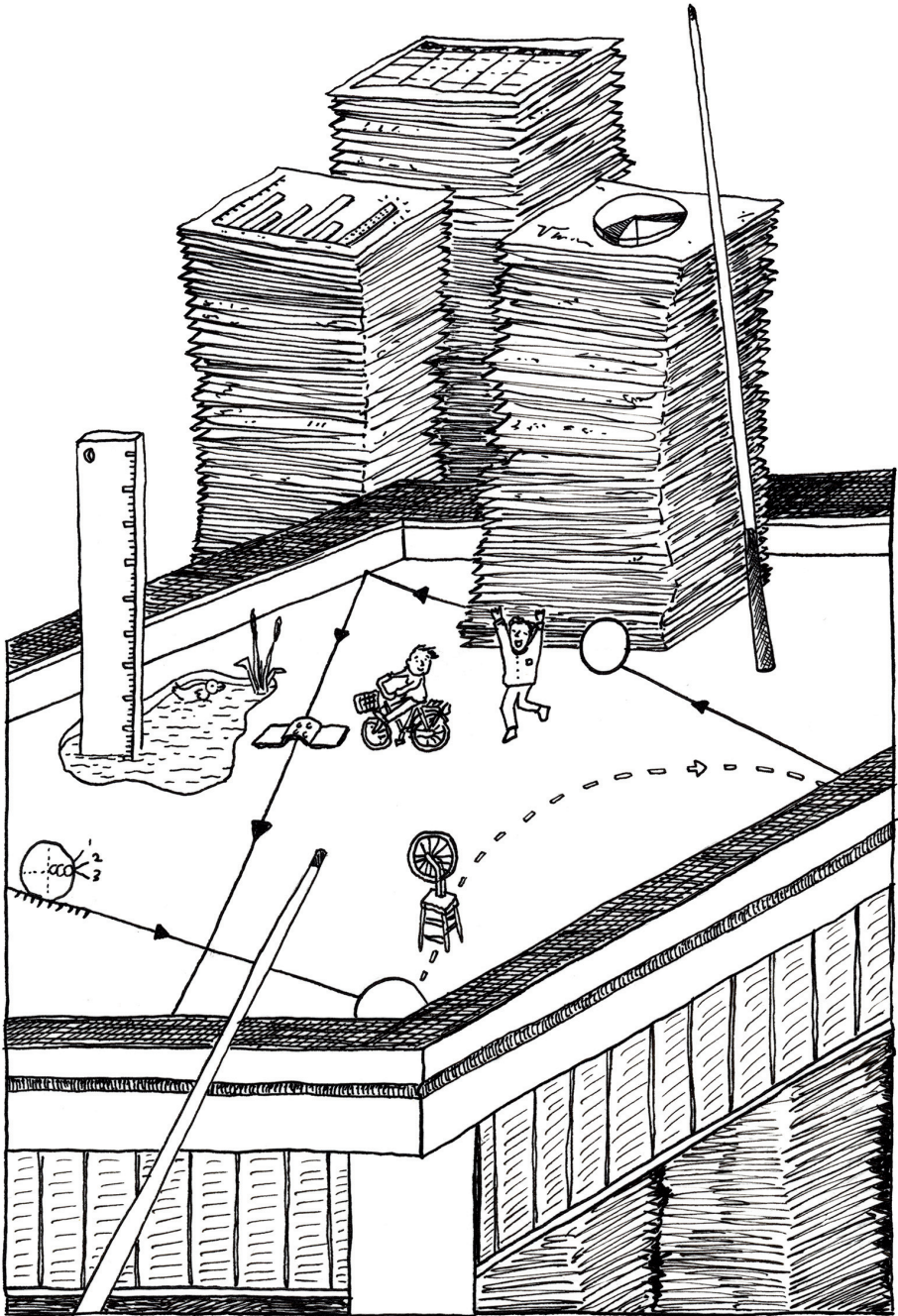
binnen de processen. Dat doen we in feite met een webapplicatie. Via browsers als Firefox en internetzoekmachines als Google hebben we snel en eenvoudig toegang tot een immense hoeveelheid aan informatie. Ook informatie die we niet zelf hebben opgeslagen. De software daarvoor hebben we zelf vaak niet meer in bezit. In de IT heet dit *software as a service* (SAAS); deze software wordt aangeboden vanuit de cloud waarbij we resources samen delen, wat leidt tot nieuwe IT-architecturen en businessmodellen. Dat is niet alleen een groot succes voor de consument maar ook voor het bedrijfsleven. Het is nog niet doorgedrongen tot de boardrooms van de grote bedrijven, maar dat is slechts een kwestie van tijd. Immers, deze nieuwe technologie is zo veel flexibeler dan mainframes en ERP-systemen (en alles wat daartussen zit).

Ook de manier waarop de wereld zaken doet verandert. Diezelfde technologie die we hiervoor beschreven, laten we het de web&app-generatie noemen, verandert het gedrag van de gebruikers. Zowel in organisaties als in de maatschappij; de consument en recreant. De onderlinge verbondenheid van alle mensen maakt dat opvattingen en opinies komen en gaan in een tempo dat we voorheen nimmer gekend hebben. Twitter, Facebook, Instagram, Spotify enzovoort maken dat miljarden mensen participeren in een maatschappelijk debat dat de consument en zijn behoeften ongelooflijk dynamisch maakt. En bedrijven, maar ook overheidsorganisaties, moeten dat tempo kunnen volgen om relevant te blijven.

Gelukkig werkt de moderne IT zowel de dynamiek van de consument in de hand als dat het ook organisaties in staat stelt om hun posities in deze ontwikkelingen te versterken. Maar dan moeten ze wel mee ontwikkelen: met hun IT, maar meer nog in gedrag en besluitvorming. We zijn gewend om lang na te denken bij besluiten die we als moeilijk ervaren en bij dat nadenken betrekken we graag veel mensen. Ook zijn we gewend voorlopige posities in te nemen en alles nauwgezet te volgen en ver vooruit te plannen. Immers, we willen alles toch zorgvuldig doen? Helaas, deze tijd is voorbij. In de dynamiek van de moderne maatschappij, met al zijn IT-mogelijkheden, past dit bestuurlijk gedrag niet meer. Het moet anders.

Daarover gaat dit boek. De wereld om ons heen is ingewikkeld geworden, we snappen het soms niet meer, worden links en rechts voorbij gelopen en we reageren secundair. Het helpt niet langer meer om

secundair gedrag als zorgvuldig te bestempelen. We kunnen spreken over een ingewikkelde wereld, een gecompliceerde wereld waarin we zaken willen doen. We overzien het misschien niet allemaal in één keer, en dat is waarschijnlijk ook onmogelijk. Daarvoor is een nieuw begrip geïntroduceerd: complexiteit. Dat is het moeilijke begrip waarop dit boek zich richt. Complex betekent dat we de wereld wel in zijn samenhang kunnen beschrijven en overzien, maar dat we ons realiseren dat we ondanks ons inzicht het gedrag van die wereld niet meer kunnen voorspellen. Dat is de essentie: ook al kun je in redelijkheid je markt of je eigen organisatie begrijpen, je kunt het gedrag niet meer in redelijkheid voorspellen. En dus ook niet meer sluitende maatregelen bedenken die aan alle onzekerheid een einde maakt. Hoe moet dat nu, bestuurder zijn van een niet goed voorspelbare werkelijkheid? De bestuurder moet anders gaan kijken, denken en doen (een ander mooi boekje van de eerder genoemde Ton de Leeuw; een aanrader om te lezen).



1 Succesvolle bestuurders nemen de fiets

Over het maken van plannen en dat het nooit gaat zoals bedacht

In de 16e eeuw was Spanje veruit het machtigste land van Europa. De Spaanse koning Philips had het rijk van zijn vader Karel V geërfd: in Europa was Philips de baas over het Iberisch schiereiland, Nederland, België, grote delen van Duitsland en Italië. Daarnaast bezat Spanje koloniën in Amerika en Azië; de koning heerste over een rijk 'waar de zon nooit onderging'. Omdat Philips dacht ook aanspraak te kunnen maken op de Engelse troon had hij het plan opgevat om die met geweld in te nemen. In het geheim had hij jaren gewerkt aan een gedetailleerd plan om Engeland met een grote zeevloot aan te vallen. Alles leek in de lente van 1588 goed te gaan voor Philips: hij had zijn plannen tot in detail uitgewerkt, zijn commandanten goed geïnstrueerd, hij had 137 oorlogsbodems in Spanje bijeen weten te krijgen en zijn leger in de Nederlanden stond klaar om met schepen vol soldaten, eenmaal in Engeland geland, Londen te veroveren.

Maar toen de Spaanse zeemacht in Het Kanaal aankwam voelden de commandanten er weinig voor om door te varen naar Calais en daar voor anker te gaan, zoals Philips bevolen had. Dat was te onveilig. Ook bleek dat schepen van de Engelse bondgenoot Holland de havens van de Zuidelijke Nederlanden hadden geblokkeerd, zodat er geen leger was om Londen te veroveren. Er moest gewacht worden op nieuwe, gedetailleerde instructies van Philips. Tijdens het wachten besloten de Engelsen de Spanjaarden zelf op zee aan te vallen. De onoverwinnelijk geachte Armada van Philips moest met de staart tussen de benen en met een grote omweg rond Schotland op de vlucht. Veel Spaanse schepen vergingen in stormen op de terugweg. Ruim twee maanden later kwam het resterende deel van de Armada ernstig verzwakt aan in Spanje.

Er is vooralsnog geen ontkomen aan. In organisaties en het bedrijfsleven zijn we gewend aan het maken van plannen; veel plannen, grondig uitgewerkt met veel bijlagen waarin prachtige toekomstvisies in grafieken, tabellen en 3d-graphics ons laten zien hoe de toekomst eruit zal zien. En welke groei we als bedrijf zullen doormaken. We plannen ons bijkans het ongens. Het bestaansrecht van vaak hele afdelingen hangt ervan af. En voordat dat ene, belangrijke plan in werking treedt, heeft iedereen die er in de organisatie toe doet, of ook niet doet, zijn of haar plasje er overheen gedaan. Iedereen zegt alle achterliggende ideeën en gronden te begrijpen en als het plan wordt geëxecuteerd, gebeurt dat met een gedenkwaardig moment, iets van een kick-off.

Plannen als deze zijn te vergelijken met biljarten. Met één stoot treedt een heel programma in werking. Net zoals in het biljart alle procesinformatie in één aanraking van de pomerans met de witte bal aan de bal overgedragen wordt, staat alle managementinformatie in het projectplan. Na de stoot, na de lancering van het plan, is het de bedoeling dat het plan zich geheel volgens de voorspelling ontvouwt.

Van biljart weten we alles

Nu weten we: in het bedrijfsleven loopt het zelden of nooit zoals voorspeld. Er zijn altijd wel plots opduikende problemen die getackeld moeten worden. En hier laat zich de 'goede manager' kennen! Die blijft fier op zijn post! De blik op het einddoel dat over een jaar, of over drie jaar gehaald moet worden en hij houdt de troepen bij elkaar, opdat niemand dat einddoel uit het oog zal verliezen.

In het biljarten loopt het ook zelden of nooit zoals voorspeld. Niet alleen bij ons, amateur-biljarters, maar ook bij de meer geoefende biljarters, die het elke avond in het café doen. Ze zijn misschien een beetje beter dan wij, maar bij bijvoorbeeld het driebanden gaat het meer fout dan goed. Dat komt door een belangrijke natuurwet, en dezelfde wet gaat op voor het plannen maken in het bedrijfsleven. Je kunt er voor zijn, of tegen zijn; je kunt ook vinden dat je ervaringen anders zijn maar we hoeven hier niet over te discussiëren. Het is een wet die zwaarder weegt dan de Grondwet. Het bedrijfsleven uitgelegd aan de hand van biljarten.

In het biljartspel moet je met een stoot van de keu tegen jouw witte bal twee andere ballen in beweging krijgen. Meestal is de afspraak: eerst wit, dan rood. Met uitzondering van een enkel hopeloos geval lukt dat iedereen na wat oefening nog wel. Maar bij het driebanden moet de stotende bal nog tegen wat banden ketsen voordat hij de rode bal moet raken. En dat krijgt die welwillende amateur zelden of nooit voor elkaar, in ieder geval niet in een lange serie. Je moet er goed over nadenken. Met wat middelbareschoolnatuurkunde kom je heel ver. Je gaat analyses maken over de hoeken van inval waaronder ze tegen de banden en de ballen stoten. Dat is tamelijk elementair en vooral heel goed bekend qua werking. Maar wat blijkt altijd weer: eigenlijk kun je gewoon niet voorstellen wat de bal doet als hij bij zijn laatste missie aankomt, want er is op het biljartlaken zo veel beweging gecreëerd, dat je ook heel veel onzekerheden hebt. En dat vinden we als berekenende mens heel vervelend. Dat moet herkenbaar zijn uit het bedrijfsleven.

Zelfs bij een uitgekiende laboratoriumopstelling zullen we honderd keer een andere eindsituatie op de biljarttafel krijgen als we honderd keer afstoten, met dezelfde keu, met dezelfde drie ballen op de nanometer nauwkeurig op dezelfde plaats. En dezelfde kracht, temperatuur en hoeveelheid krijt op de pomers. We weten alles van het biljarten, echt alles. En toch is elke uitkomst anders. Dit is een natuurwet: elk systeem waarin drie of meer deeltjes met elkaar interacteren heeft een onvoorspelbare uitkomst. En dat willen we maar niet begrijpen. En zeker in de boardroom niet. En in de boardroom, of in een organisatie, werken mensen, doorgaans meer dan drie. Als we drie ballen al niet kunnen beheersen, wat moet dat dan met drie collega's, of 3000 medewerkers, of 30.000 klanten?

Van fietsen weten we eigenlijk niets

Dan het fietsen. Meestal stappen we met grote vrolijkheid op. We weten ook dat er een tamelijk gerede kans is dat we zonder al te veel ellende aankomen op het punt waar we naartoe willen. Dat lukt bijna altijd. Een enkele keer vallen we, meestal is dat dan als we door de bocht gaan op een racefiets, omdat de bandjes zo smal zijn. Of als we in de stad rijden kunnen we als beginneling nog wel eens met onze wielen in de tramrails

terecht komen. Tijdens het fietsen moet je onderweg natuurlijk wel opletten. We corrigeren onszelf onderweg voortdurend; soms trappen we wat harder – we moeten een heuveltje over, en als we een plas zien rijden we er omheen. Of we tillen onze voeten even op om te zorgen dat die niet nat worden. O ja: we kunnen ook een lekke band krijgen, die we dan moet plakken.

Ook hier is een vergelijking met het bedrijfsleven mogelijk. Wat doe je als financiële instelling als je een plas op de weg ziet? Als eerste stap je dan direct af. Je zet je fiets weg, met het slot erop want je neemt geen risico's. Vervolgens ga je de plas opmeten, hoe lang, breed en diep is deze? Uiteraard schrijf je daar een rapportje over met de opmerking dat je daar God zij dank niet zomaar doorheen gereden bent! Vervolgens pak je je fiets, rij je er toch doorheen – uiteraard is de plas maar een paar centimeter diep – en vervolg je je weg naar huis. Je komt veel later thuis, maar je hebt wel een solide risicoanalyse uitgevoerd!

Fietsen is voor ieder mens met twee armen, twee benen en een goed evenwichtsorgaan te doen. Het lijkt alles behalve ingewikkeld. Alle kinderen die leren fietsen kunnen dat, als ze zo'n jaar of vier zijn, binnen een paar uur. De belangrijkste tip die een vader (of moeder) aan dat kind meegeeft is om vooral niet te veel te sturen! Hoort u uzelf nog roepen, of uw eigen vader of moeder nog naar u roepen? En als je eenmaal geleerd hebt om te fietsen, vergeet je het niet gemakkelijk meer. Alles in jouw lichaam heeft de beweging van het fietsen onder de knie. Elke zenuw, elk spiertje, elk haarvat in jouw lijf weet wat het moet doen om overeind te blijven en uiteindelijk op de plaats van bestemming aan te komen.

Over kennen en kunnen, en dat er verschil is

We zeiden net: het lijkt niet ingewikkeld, maar toch snappen we het niet echt. Niet met de middelbareschoolnatuurkunde, maar ook niet met de universitaire variant. Zelfs de knapste natuurkundigen kunnen niet sluitend verklaren waarom we op twee wielen zo gemakkelijk rechtop kunnen blijven. Aanvankelijk dachten we, weer met middelbareschoolnatuurkunde, dat de verklaring lag in het gyroskopisch moment van een draaiend wiel (u herinnert zich dat vast nog van uw schooltijd). Helaas, aan de TU Delft hebben studenten een gyroscoopvrije fiets gebouwd en

die rijdt net zo makkelijk als een gewone fiets. Google er maar eens op of kijk op YouTube. Er wordt nu wat nagedacht over impuls wetten en zo, maar er is geen sluitende verklaring die aangeeft waarom een rijdende fiets overeind blijft.

Fietsen kunnen we dus allemaal, maar we snappen het eigenlijk niet. En biljarten snappen we heel precies, maar we kunnen het niet. Iets algemener kun je zelfs zeggen: als je iets kent, betekent het nog niet dat je het kunt en als je iets kunt, betekent het niet dat je het kent. Dat ‘kennen’ en ‘kunnen’ wordt in de wetenschap en ook in het management vaak verwisseld. Wij denken dat we iets moeten kennen voordat we iets kunnen. Bij het besturen is het zelfs een no-brainer. Als je een plan maakt moet je het door en door kennen. Als een projectvoorstel dat zowel gecompliceerd als complex is bij de Raad van Bestuur wordt besproken, zijn er altijd vragen over de inhoud. Er moet altijd nog een keer naar gekeken worden. Er moet nog een rapportje voor de boardroom gemaakt worden over mogelijke effecten voor andere bedrijfsonderdelen. Er moet nog links en rechts afgestemd worden. Het aantal onzekerheden moet zo veel mogelijk gereduceerd worden, opdat we zeker denken te weten dat het lukt. We willen het dus kennen.

Als we in het drukke verkeer van Amsterdam zouden gaan fietsen op de biljartmanier, dan zouden we een uitgebreid plan schrijven over alle bewegingen die we moeten maken, van sturen tot trappen, van remmen tot richting aangeven. Alle deelhandelingen in detail beschrijven zodat iedere onzekerheid dat er iets mis kan gaan wordt geëlimineerd. Eigenlijk leveren we dan een PID (Project Initiatie Document) op, waarin we beschrijven hoe we per fiets van de Vijzelstraat naar de Munt kunnen komen. En in een echt goed PID zouden we ook scenarioanalyses opnemen over alle mogelijke tegenliggers en plots overstekende kinderen. Terwijl onze ouders toch gewoon het advies meegaven: goed uitkijken!

Als we zouden biljarten op de fietsmanier zouden we onze witte bal al rollend met de hand langs de witte bal, de drie banden van het biljartlaken naar de rode bal begeleiden. De spelregels verbieden dat, en met een reden. Het is de aardigheid van het spel om te wedijveren met de onvoorspelbaarheid van het systeem. Het is een spel.

Onze gedachte is dat we in de bestuurskamer minder zekerheden van onze plannenmakers moeten vragen. Minder sturen op de schijnzekerheid in een verre toekomst die ze ons kunnen voorschotelen. We moeten

minder streven naar een heel specifiek, eenduidig doel waar we naartoe willen. Alleen al de gedachte achter een budgetronde, waar we in september van jaar A de werkelijkheid van december in jaar B opschrijven, is een opmerkelijke exercitie. Natuurlijk hebben plannen een functie, dat stellen we niet ter discussie. Wel dat de plannen die we maken ook ten grondslag liggen aan ons handelen op de lange termijn. We zijn te rigide. Tot voor kort keerden we ook nog een bonus uit aan managers die na anderhalf jaar hun doel bereikt hadden. De wereld verandert nu zo snel, als aangegeven in de inleiding, dat we managers moeten belonen die zich in de loop van de tijd hebben aangepast aan de veranderende omstandigheden. Of eigenlijk, dat hoeven we niet te belonen, het zou gebruik moeten zijn om aan te passen. We moeten af van het expliciete, smart geformuleerde, strategische doel dat we als organisatie willen bereiken. Het is beter om als organisatie het besef te hebben van een richting waarin we willen bewegen. Sturen doen we niet meer op een rigide doel, maar op een zogeheten *strategic intent*.

Fietsende bestuurders, die durven te accepteren dat hun horizon beperkt is, die komen ergens, die zijn succesvol. Een fietser heeft een helder doel voor ogen, hij of zij weet waar de reis toe moet leiden, alleen de weg waarlangs wordt flexibel ingevuld. Biljartende bestuurders zullen steeds meer brokkenpiloten blijken. Hoewel dit inzicht voor veel bestuurders de wereld op zijn kop zet, hoeft er niet getreurd te worden. Veel oude wetten blijven onverkort geldig. Daarover leest u meer in het volgende hoofdstuk.