

# Inhoudsopgave

	<b>Waar blijven de barbaren?</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>Waarom juist nu dit boek?</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>Risicovreugde: nut en noodzaak</b>	<b>25</b>
	<b>PRAKTIJKCASES</b>	<b>45</b>
	Rabobank	45
	Ahold	51
	Unilever	54
<b>3</b>	<b>Voorstellingsvermogen en een brandende ambitie</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>Moed als hoeksteen voor risicovreugde</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Realisatiekracht: het belang van discipline en doorpakken</b>	<b>97</b>
	<b>PRAKTIJKCASES</b>	<b>113</b>
	Ajax	113
	KPN	120
	Besi	124
	DSM	128
<b>6</b>	<b>Activistisch toezichthouderschap</b>	<b>133</b>
<b>7</b>	<b>Waardecreërend leiderschap</b>	<b>149</b>
<b>8</b>	<b>Risicovreugde als morele opdracht</b>	<b>169</b>
<b>9</b>	<b>Tien struikelblokken voor risicovreugde</b>	<b>193</b>
<b>10</b>	<b>Dansen op de plek der moeite</b>	<b>213</b>

<b>Dankwoord</b>	221
<b>Bijlage 1</b>	223
<b>Lijst van potentiële 'barbarendhapjes' 2018/2019</b>	223
<b>Bijlage 2</b>	225
<b>Tien verklaringen omtrent gedrag</b>	225
<b>Bijlage 3</b>	226
<b>Karakteristieken van een bedrijf met risicovreugde</b>	226
<b>Bijlage 4</b>	227
<b>Check op de realisatie van risicovreugde</b>	227
<b>Bijlage 5</b>	228
<b>De bullshit-assessment</b>	228
<b>Bijlage 6</b>	230
<b>Spiegel: teamscore op risicovreugde</b>	230
<b>Bijlage 7</b>	231
<b>Lefscan</b>	231
<b>Bijlage 8</b>	233
<b>Quick scan Value Enhancing Leadership (VEL)</b>	233
<b>VEL-begrippenlijst en 'richtinggevende inhoud'</b>	234
<b>Aanbevolen literatuur</b>	235
<b>Een saluut aan onze consultancy-collega's</b>	238
<b>Over de auteurs</b>	239

# Waiting for the Barbarians

What are we waiting for, assembled in the forum?

The barbarians are due here today.

Why isn't anything going on in the senate?

Why are the senators sitting there without legislating?

Because the barbarians are coming today.

What's the point of senators making laws now?

Once the barbarians are here, they'll do the legislating.

Why did our emperor get up so early,

and why is he sitting enthroned at the city's main gate,  
in state, wearing the crown?

Because the barbarians are coming today

and the emperor's waiting to receive their leader.

He's even got a scroll to give him,

loaded with titles, with imposing names.

Why have our two consuls and praetors come out today  
wearing their embroidered, their scarlet togas?

Why have they put on bracelets with so many amethysts,  
rings sparkling with magnificent emeralds?

Why are they carrying elegant canes  
beautifully worked in silver and gold?

Because the barbarians are coming today

and things like that dazzle the barbarians.

Why don't our distinguished orators turn up as usual  
to make their speeches, say what they have to say?

Because the barbarians are coming today

and they're bored by rhetoric and public speaking.

Why this sudden bewilderment, this confusion?

(How serious people's faces have become.)

Why are the streets and squares emptying so rapidly,  
everyone going home lost in thought?

Because night has fallen and the barbarians haven't come.

And some of our men just in from the border say  
there are no barbarians any longer.

Now what's going to happen to us without barbarians?

Those people were a kind of solution.

*Constantine P. Cavafy*

## Waar blijven de barbaren?

In dit gedicht uit 1898 beschrijft de Griekse dichter Constantine P. Cavafy een Romeinse beschaving op de rand van de afgrond, en een door overvloed decadent geworden stad waar de keizer, de senatoren, de oratoren en de burgerij met een mix van verlamming én verlangen uitkijken naar de komst van de vijand, de barbaren. Als blijkt dat die barbaren niet komen, is de ontredde-ning groot.

Het woord ‘barbaar’, dat tegenwoordig ruw/onbeschaafd/onderontwikkeld betekent, is afkomstig van het Griekse *barbaros*, *barbarikon* – het als grappig opgevatte geluid dat de *barbaroi* (βαρβαροι) maakten als ze in Griekse oren ‘beschaafd’ wilden spreken. De Grieken, en in navolging van hen de Romeinen (met het woord *barbarus*), noemden ieder volk barbaren als ze het niet konden verstaan of als een cultuur vreemd overkwam. Daarmee werd in de oudheid niet bedoeld dat deze volkeren onbeschaafd waren, integendeel. Een volk kon ‘vreemd’ of onverstaa-baar zijn, maar toch beschaafd.

Het gedicht omvat de dialoog tussen twee inwoners. De een ziet van alles gebeuren: de menigte die zich op de markt heeft verzameld, senatoren die er niet in slagen om onder tegenspel hun punt te maken, de keizer die op zijn troon bij de poort zit te wachten, enzovoort. Steeds vraagt hij wat er aan de hand is, en steeds krijgt hij hetzelfde antwoord: ‘De barbaren zullen vandaag komen.’ Met dit vraag-en-antwoordspel wordt de spanning in het gedicht opgevoerd, om uiteindelijk uit te monden in de ont-nuchterende ervaring dat het ‘feest’ niet doorgaat. Er zijn geen barbaren. Met een mix van opluchting én verslagenheid druipt men af. Wat nog gedeeld wordt, is de teleurstelling van een niet-ingeloste verwachting. Tegelijker-tijd schetst het gedicht een hoogst humoristisch tafereel, op het absurdis-tische af: een volk dat helemaal onthand raakt nu de vijand niet komt – en ook in de nabije toekomst niet meer te verwachten is.

## Het verval van binnenuit

*Waiting for the Barbarians* schetst bovenal het verval van binnenuit. De komst van de barbaren zou een uitweg moeten bieden uit de geestelijke leegte, de lethargie, de inertie, de verveling en de gemakzucht waaraan de stad ten prooi is gevallen. Zo wordt de onderliggende boodschap des te duidelijker. Wat moet er nu van ons worden, zonder barbaren, en zonder hun prikkel om het dominante denken eens goed op te schudden? Niet om daar gestrest of doodsbang van te worden, maar om écht te ontwaken en te dealen met de realiteit zoals die zich nu aandient.

Het is een boodschap die ook vandaag de dag hoogst relevant is. Meer dan ooit hebben we ons opgesloten in onszelf en zijn we verknocht geraakt aan onze succesformules. Zonder veel zelfreflectie of zelfkritiek, of bereidheid tot fundamentele verandering. Terwijl ondertussen toch heel duidelijk wordt dat vasthouden aan gedateerde succesformules te midden van alle technologische revoluties hét recept voor een fiasco is – en hooguit leidt tot middelmatige resultaten. Buitengewone leiders kiezen uiteraard voor een hoger ambitieniveau en zijn slechts tevreden met buitengewone resultaten. Alleen dit zorgt voor voldoening en alleen zo houden zij de regie over hun eigen werklevens.

## Een wake-up call voor organisaties

Immers, middelmatige prestaties trekken de aandacht van barbaren, voor wie het vervolgens gemakkelijk scoren is. Steeds vaker en nadrukkelijker kloppen financiële partijen als investeringsfondsen en private equity fondsen op de deur van ondernemingen – en even vaak worden zij getypeerd als ‘aagieren’, ‘sprinkhanen’ of ‘barbaren’. Omdat ze, uit onvrede met de (financiële) prestaties van ondernemingen en uit oogpunt van kortetermijnwinst, grotere nadruk op prestaties verlangen en het onderste uit de kan willen. Vaak wordt rondom deze partijen een angstbeeld gecreëerd van snelle winst, saneringen, fiscale trukendozen enzovoort. Daarmee wordt voorbijgegaan aan de terechte aandacht die zij eisen voor de hogere kasstromen die mogelijk zijn, de meestal langere periode waarin zij betrokken blijven – doorgaans stappen deze barbaren in voor vijf tot zeven jaar – en de verfrissende impuls die zij meebrengen.

Deze bemoeienis kan en moet uiteraard gezien worden als een wake-up-call, als een uitgestoken hand. Welk potentieel zien deze barbaren dat wij niet meer zien? Hoe blind zijn wij ondertussen geworden voor het potentieel van onze onderneming? Voor het ego van bestuurders is dit een lastige opdracht, maar het is een te nemen horde voor wie de onderneming echt tot haar beste prestaties wil brengen. Daarom moeten we ontsnappen aan de heersende cultuur van zelfingenomenheid en risicomijding, en starten met ambitieuze nieuwsgierigheid en de drift om moedig voorwaarts te bewegen; beide zo noodzakelijk voor duurzaam succes.

### Een liefdesrelatie met de barbaar

Het mijden van risico's is in het huidige bedrijfsklimaat de meest risikante optie van allemaal. De échte bedrijfsuitdaging is om de ter beschikking staande assets (menskracht, kapitaal, middelen) volledig te benutten met een gewetensvolle, volgehouden *outperformance* ten opzichte van de minimale rendementseis. Heel veel ingewikkelder is het niet. Het besef dat verstrekkers van risicodragend kapitaal van doorslaggevend belang kunnen zijn bij de realisatie van ambitieuze strategieën leek én lijkt niet echt door te dringen. Niet verwonderlijk, door de manifeste afwezigheid van beloftevolle en grensverleggende (corporate) strategieën en de geringe ambitie om uitdagende en risicovolle, maar daarom erg lonende wegen in te slaan.

Geen wonder dat mensen met meer durf en fantasie de mogelijkheden zien, waar de meeste bestuurders zich vooral richten op het oplossen van operationele problemen. Zij zijn onder meer druk met *rhetoric and public speaking*, uiterlijk vertoon, titels en functies in het old boys network, interne regels en procedures. Maar dat is niet waar zij voor aangesteld zijn. In dit licht zijn de gevreesde barbaren die aan de poorten rammelen 'een soort oplossing': zij zijn als geen ander in staat het rijke potentieel in de *capital base* van een organisatie te herkennen en te (laten) ontsluiten, en *excess value* ('stretch value') te creëren. Soms hardhandig, soms met milde hardnekkigheid. Maar altijd duidelijk.

De les die we hieruit kunnen trekken

Als je zelf grenzen verlegt, dan hoeft een ander dit niet voor jou te doen. Het is dus uitermate lonend, boeiend, bevrijdend en verrijkend (in elk opzicht) de barbaar diep en wezenlijk in de onderneming en in onszelf te integreren – als levend besef dat in onze competitieve wereld genoeg niet goed is, en goed niet genoeg. Die grenzen voorbij, dát is risicovreugde.



# 1 **Waarom juist nu dit boek?**

*Het is hoog tijd voor meer duurzame winstgevendheid,  
en vooral meer risicovreugde!*

**W**e hebben te maken met stormachtige technologische ontwikkelingen en extreem versnellende innovaties, in een speelveld waarin competitie én samenwerking samengaan, met veel-eisende klanten en financiers die een hoog rendement eisen. Het oude verdwijnt en het nieuwe verandert voortdurend. Deze context vereist intellectuele moed en een enorme salto van ons voorstellingsvermogen. Er liggen grote mogelijkheden voor wie ze ziet én daarnaar handelt, en minstens even grote bedreigingen voor wie de ogen sluit. Beide keuzes zijn uiteindelijk terug te zien in 'de cijfers'. Wegkijken of navelstaren heeft onafwendbaar onderpresteren en waardevermindering tot gevolg, terwijl oprecht dealen met de realiteit en ambitieus handelen vrijwel altijd tot excellente prestaties en waardecreatie leiden.

In deze nieuwe wereld wint ambitie het van passiviteit, zoals beweging het wint van stramheid en moed van angst. Met grote voordelen voor leiders die risicovreugde tonen. Het energiepotentieel wordt volledig ontsloten, waardoor mensen veel sneller tot de essentie komen, op voorhand meer vertrouwen hebben en tijdens het proces meer plezier ervaren. Wat is er mooier dan samen op die manier tot topprestaties te komen? Dit hoofdstuk laat zien dat het hoog tijd is voor meer risicovreugde in organisaties.

## **1.1 Bevangen door risicoangst**

Onze technologische mogelijkheden en onze kennis over organisatie-ontwikkeling zijn groter dan ooit. Wat we kunnen bedenken, kunnen we maken – en dan nog ligt er een enorm verbeterpotentieel open. Alle reden dus om vol vertrouwen te experimenteren met nieuwe technologieën, werkwijzen en omgangsvormen, zou je denken. Toch blijft meni-

geen liever ‘slaaf’ van beperkte ambities en door de wet voorgeschreven omgangsrituelen, zoals ondernemings- en cliëntenraden. Terwijl de focus van dit soort raden ligt op het vasthouden aan wat er is en het beschermen van gevestigde belangen; en zeker niet op het zoeken naar vernieuwing en groei. De meeste bestuurders vinden deze bijeenkomsten zonde van hun tijd, maar doen er verder niets aan. Datzelfde geldt voor middelmatige prestaties: die worden stilzwijgend getolereerd.

Opvallend is niet het gebrek aan kennis, maar het brede onvermogen om deze kennis om te zetten in productief en veranderingsgezind gedrag. Het levert in menig bedrijf een dramatisch beeld op. Leuke, speelse en intelligente mensen die in een keurslijf van protocollen en sociale rituelen zitten, veranderen in nukkige, gortdroge en op zichzelf gerichte zombies. Met collega’s als concurrenten is iedereen vooral bezig om zijn eigen positie te consolideren en veilig te stellen. Niets nieuws onder de zon. Wel nieuw is het taalgebruik, sterk beïnvloed door actuele managementhypes. Volijverig wordt lippendienst bewezen aan termen als *empowerment*, *agile*, zelfsturing, *holocracy*, scenarioplanning en *scrum*. De termen passen niet op de hiërarchische werkelijkheid, zoals die op de werkvloer beleefd wordt. Het is vals en niet oprecht, en dat wordt natuurlijk ook als zodanig ervaren, met veel extra wantrouwen, boosheid en rampkramp tot gevolg. Het zorgt voor stagnatie, doelloos voortbewegen en taalzwendel.

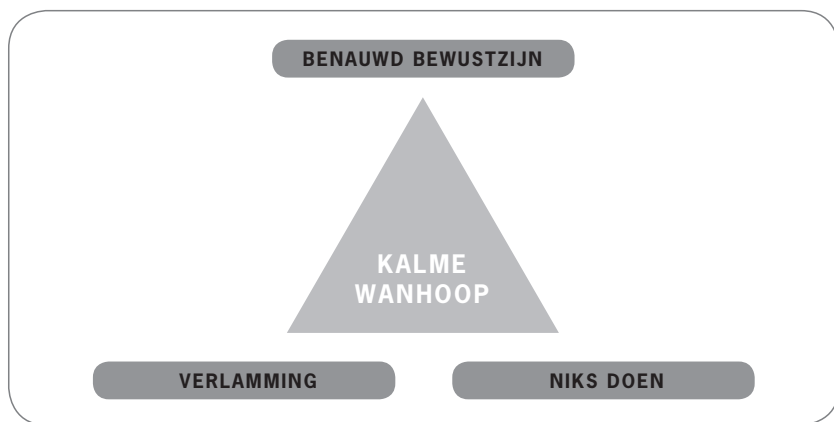


*Opvallend is niet het gebrek aan kennis,  
maar het brede onvermogen om deze kennis om te zetten  
in productief en veranderingsgezind gedrag.*

Terwijl echte transities nodig en mogelijk zijn, wordt uit alle macht geprobeerd om het systeem door middel van aanpassingen overeind te houden. Er heerst een continu gevoel van overbelasting en werkdruk. Misschien wordt er wel zo hard gewerkt om alles bij het oude te kunnen houden en klagen we liever over de barre werkelijkheid dan dat we er iets aan doen. In stille lijdzaamheid, terwijl ondertussen de vermoeidheid en de kalme wanhoop toenemen.

Ook bij bestuurders en topmanagers zien we dit overlevingspatroon. Als volleerde politici beredderen ze, bedisselen ze en lopen ze alle gaatjes dicht, zonder zich nog af te vragen waar het in hun eigen leven – en in het bestaan van hun onderneming – écht om gaat. Ondertussen gaan ze strategische keuzes uit de weg, vergeten ze knopen door te hakken en stapelen samenwerkingsproblemen zich op. Het leidt tot een koers- en principeloos bestaan, waarin het nemen van risico's wordt benaderd als een gevaar voor de eigen status quo waar ze inmiddels zo aan gehecht zijn. Zo worden risico's geneutraliseerd voordat ze kunnen worden genomen. Een kind zou met deze mindset nooit leren lopen. Eenmaal volwassen verliezen we blijkbaar onze risicocompetentie en komen bedrijven onvoldoende aan innoveren toe. Tel uit je winst...

Een werkcultuur kan alles absorberend zijn en uiteindelijk leiden tot excessen en onoplosbare problemen. Omdat mensen denken dat ze onvermogen zijn hun problemen voortvarend aan te pakken. Of omdat ze hun nek niet meer durven uitsteken. Of de competentie niet hebben om de thematiek aan te pakken. Het zijn krachten die elkaar beïnvloeden en versterken, en die leiden tot risicoangst. En uiteindelijk tot organisatieverdriet en rampkramp, waarbinnen alles stagneert.



*Figuur 1.1 De drie componenten van risicoangst*

Acterend vanuit risicoangst zien we drie fenomenen optreden, die in innige samenspanning zorgen voor rampkramp en stagnatie:

- 1 benauwd bewustzijn, resulterend in bedrijfsblindheid en onvermogen om buiten de gebaande paden op zoek te gaan naar echte oplossingen;
- 2 verlamming; de hoop opgeven of bewust weggijken;
- 3 niks doen; alles bij het oude laten, ook al weet je dat dit niet toereikend zal zijn.

Het vergt heroïsche inspanningen om een krampachtige organisatiecultuur van positieve impulsen te voorzien. Maar wat is het alternatief?

## 1.2 ‘Heroïsche’ inspanningen

Hoe dan wel? Met elkaar mee oplopen in fusie- en overnamekoorts en in herstructureringsdrift is niet de meest inspirerende wijze om het unieke van de eigen assets (menskracht, kapitaal, middelen) te doorgronden, te borgen en te benutten. Zelf in beweging zijn, en liefst sneller dan de competitie, is de beste garantie voor een avontuurlijk en zinvol werkleven. Met risicovreugde als motor. Dát is de essentie, zeker nu alles om ons heen zo snel verandert. Boeiend in dit verband is de beroemde scène over ‘rennen’ in *Through the Looking-Glass* van Lewis Carroll: de Red Queen’s Race, waarin Alice rent, maar niet vooruitkomt:

‘Well, in our country,’ said Alice, still panting a little, ‘you’d generally get to somewhere else – if you run very fast for a long time, as we’ve been doing.’

‘A slow sort of country!’ said the Queen. ‘Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!’

Hard rennen alleen is dus niet voldoende, niet in de natuur en elders ook niet. Dit concept is ook toepasbaar binnen de context van organisaties. Freek Vermeulen, hoogleraar Strategy aan de London Business School, omschrijft de uitdaging waar leiders van vandaag voor staan als volgt (op zijn *The Random Rantings* blog refererend aan ‘Red Queen effects’):

‘In today’s competitive environment continual striving just keep you on par with the competition. Getting ahead takes a truly heroic effort. (...) one that consumers, and society as a whole, benefit from.’



*Zelf in beweging zijn, en liefst sneller dan de competitie, is de beste garantie voor een avontuurlijk en zinvol werklevens.*

Het belangrijkste element van die heroïsche inspanning – en in strategievorming: ambitieontwikkeling – zit in *Through the Looking-Glass* in het veranderen van de regels van het spel, om zodoende te ontsnappen aan het nivellerende *level playing field*, ook wel aangeduid met het veelgebruikte begrip *benchmarken*. Immers, met elkaar mee op blijven rennen, een herkenbare maar uiterst incrementele benadering van strategie, put uiteindelijk alle lopers uit en brengt niemand definitief voordeel ten opzichte van de ander – en verder. Er is dus een grote behoefte aan doorbraakinnovaties en uiteindelijk de realisatie van uitzonderlijke resultaten voor alle stakeholders. Dit vraagt heroïsche inspanningen van alle betrokkenen, ook en juist van de mensen die het inmiddels goed voor elkaar hebben. Of leiders deze heroïsche inspanningen nog kunnen en willen opbrengen, is een van de grote vragen van dit moment. Durf je zelf nog wel voor goud te gaan? Ben je toegewijd, inspirerend en grensverleggend genoeg om een rol van betekenis te blijven spelen nu alles zo snel verandert?

### 1.3 Liever evident gevaarlijk dan ogenschijnlijk veilig

In deze nieuwe wereld zijn bedrijven gebaat bij ‘vrije geesten’, die op eigen kracht meebouwen aan snelle veranderingen, niet bij slachtoffers van zoekgeraakte zekerheid. Een positief omgangsklimaat is de beste voedingsbodem voor topprestaties. Want hoe moet je tot bijzondere prestaties komen als je elkaars beperkingen stevast als vertrekpunt neemt? In dit dynamische speelveld met veel *unknown unknowns* hebben we elkaars scheppende vermogens hard nodig. Voor ondernemende avonturiers is deze situatie prettig; voor zekerheidszoekende mensen bedreigend. Toch heeft iedereen te maken met dezelfde realiteit.

Wij kiezen in dit boek dan ook de kant van de ondernemende avonturier en laten zien dat het werkende leven stukken aangenamer en succesvoller kan worden, met veel betere resultaten en met veel meer voldoening, teamgeest en werkplezier. Dit nodigt uit om opnieuw na te denken over leiderschap en over de kansen, de verantwoordelijkheden en het plezier van die leidinggevende rol. Daarbij is de aanwezigheid van voorstellingsvermogen, moed en realisatiekracht doorslaggevend. Risicovreugde tegenover risicoangst (zie figuur 1.2).



*Figuur 1.2 De drie componenten van risicovreugde*

Leiders van nu hebben het voorstellingsvermogen om met een nieuw verhaal te komen, dat mensen prikkelt en inspireert – met louter pragmatisme kun je immers niemand mobiliseren. Ze hebben de moed om onder ogen te zien wat er ten diepste speelt en om vanuit innerlijke gedrevenheid te doen wat nodig is, en daarbij te dealen met tegenwind en onvoorziene omstandigheden. En ze hebben de realisatiekracht om de juiste inschattingen te kunnen maken op basis van incomplete informatie, zonder het risico zelf uit de weg te gaan. Dit alles vatten we samen met de term: risicovreugde.

## 1.4 Koester de barbaar in jezelf

Natuurlijk vraagt het door ons voorgestelde ambitieniveau veel van alle betrokkenen, en zeker van leiderschap. Want hoe creëer je duurzaam

(economische) waarde in een omgeving met zoveel unknown unknowns? Hoe bouw je een bedrijf dat minstens zo snel, bedreven en innovatief is als de mensen die daar deel van uitmaken – medewerkers, klanten, toeleveranciers, toezichthouders en financiers? Hoe blijf je een geloofwaardige gids in onzekere tijden, terwijl je zelf nog maar weinig vliegreuen in het oog van de orkaan hebt gemaakt en ook je eigen baan voortdurend op het spel staat? Met windkracht 3 kan iedereen zeilen, maar blijf je ook overeind bij windkracht 6? Wat gebeurt er met je als de prestatiedruk toeneemt of de paniek toeslaat? Ren je weg of ren je jezelf voorbij? Of blijf je onverstoort, als een rots in de branding? Wij hopen dat dit boek aanzet tot kritische reflectie. Omarm ‘de barbaar’ in jezelf en ervaar de vreugde en energie die oprecht barbarisme oplevert. We tonen vanuit bedrijfseconomisch, bedrijfskundig en ethisch perspectief aan wat er moet gebeuren om organisaties relevant, teams dynamisch en mensen productief te maken én houden. Daarbij kiezen we voor een fundamentele en zeer praktische aanpak, met de nodige bedrijfscases ter illustratie. Want ook bij organisatieontwikkeling gaat het om het verdienen van echt geld en het realiseren van echte kasstromen met echte mensen in een echte dynamiek. In deze nieuwe wereld zorgen alleen duurzame topprestaties voor autonomie, zelfstandigheid, energie en werkplezier. Zonder die prestaties kloppen de barbaren op de poort en gaan zij er met de buit vandoor.



*Omarm ‘de barbaar’ in jezelf en ervaar de vreugde en energie die oprecht barbarisme oplevert.*

Deze barbaren, de durfkapitalisten, hebben er geen moeite mee om kapitaal aan te trekken. Zij kijken wereldwijd aan tegen een geldberg die inmiddels is opgelopen tot een recordhoogte van ruim 1000 miljard dollar. Nu ook multinationals zich weer op overnamepad begeven, loopt de financiële waardering van ondernemingen op. Durfkapitalisten kunnen het zich niet permitteren om lang te wachten met investeren; er wordt immers rendement verwacht. En dus zal er steeds frequenter en nadrukkelijker op de deur worden geklopt.

## 1.5 Voorbij de flauwekul

De tijd dat we met ‘bullshit’ en fake-oplossingen wegkwamen, is voorbij (zie bijlage 5: De bullshit-assessment). Het gaat nu om het vinden van relevante en verrassende antwoorden op dwingende vragen. We vinden steun in de volgende metafoor:

‘Iedere morgen ontwaakt er een gazelle in Afrika. Zij weet dat zij sneller zal moeten rennen dan de snelste leeuw, anders zal zij worden gedood. Iedere morgen ontwaakt er een leeuw in Afrika. Hij weet dat hij sneller zal moeten zijn dan de langzaamste gazelle, anders zal hij sterven van de honger. Eigenlijk maakt het niet uit of je een gazelle bent of een leeuw; als de zon opkomt moet je ervoor zorgen dat je rent.’ *(Afrikaanse spreuk)*

Voor wie echt iets wil verbeteren op een dieper en duurzamer niveau is er dus serieus werk aan de winkel, niet door gemakzuchtig hypes te omarmen, maar door trends te zien en daarop in te spelen. Op een bedrijfseigen manier, die recht doet aan en voortbouwt op het DNA van de onderneming. Om op deze wijze relevant te blijven voor de huidige marktomstandigheden. In dit speelveld wordt mentale onafhankelijkheid gegenereerd door financiële topprestaties. En waarom zou je het optimaliseren van de bedrijfsprestaties aan een ander overlaten?

Tot slot... Als het gaat om risicovreugde, bestaat er een nijpend tekort aan lichtende voorbeelden: leiders die het door hun wijsheid, energie en verbindende kwaliteiten waard zijn om gevolgd te worden. Er is nog veel te leren en te ontginnen. En waarom zouden we daar zelf niet mee starten? In het volgende hoofdstuk wordt het concept risicovreugde verder verkend en uitgewerkt. We laten zien waarom een gebrek aan risicovreugde tot verkramping, verzuring en stagnatie leidt – een dodelijk scenario nu de technologie voor zulke grote veranderimpulsen zorgt – en hoeveel meer er mogelijk is bij een hoger ambitie- en energieniveau.



*En waarom zou je het optimaliseren van de bedrijfsprestaties aan een ander overlaten?*