

KLEUR | BEKENNEN

BEKENNEN | KLEUR

KLEUR | BEKENNEN

BEKENNEN | KLEUR

KLEUR | BEKENNEN

BEKENNEN | KLEUR

KLEUR | BEKENNEN

BEKENNEN | KLEUR

KLEUR | BEKENNEN

KLEUR BEKENNEN

IDENTITEIT EN PASSIE, ONMISBARE ELEMENTEN VOOR SUCCESVOLLE ONDERNEMINGEN

ALS EEN ONDERNEMING IN STAAT IS VANUIT HAAR AUTHENTIEKE KERN - HAAR IDENTITEIT - TE HANDELEN, ZAL ZIJ VELE STAKEHOLDERS AAN ZICH WETEN TE BINDEN. BOVENDIEN BIEDT ZIJ AAN HAAR MEDEWERKERS EEN ZINGEVENDE CONTEXT OM IN TE WERKEN. HET BEWUSTZIJN OVER HET BELANG VAN IDENTITEIT VOOR ORGANISATIES IS GROEIENDE. DE HOOP IS DAT ORGANISATIES ZICH GELEIDELIJK AAN ONTWIKKELEN VAN 'ONBEWUST ONBEKWAAM' NAAR 'BEWUST BEKWAAM' ZODAT HET GESPREK OVER IDENTITEIT KAN VERSTILLEN EN ORGANISATIES GEWOON AUTHENTIEK ZIJN. ZIJ ZULLEN HIERDOOR GEPASSIONEERDE MENSEN AANTREKKEN. DE CONTINUÏTEIT VAN VEEL ONDERNEMINGEN ZAL DAN IN DE TOEKOMST GEWAARBORGD ZIJN.

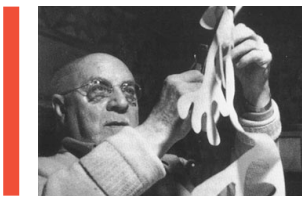
Steeds vaker blijkt dat het succes van een organisatie meer wordt bepaald door wie zij is dan door wat zij doet. Dit succes wordt meer en meer beïnvloed door immateriële waarden in organisaties zoals bevlogenheid, eigenheid, creativiteit, intuïtie en emotie. Deze 'menselijke' eigenschappen en vaardigheden kunnen worden toegedicht aan organisaties waarbij de organisatie als levend systeem wordt gezien - ofwel als een persoon met specifieke karaktereigenschappen. Maar wat maakt een organisatie tot een persoonlijkheid? Een persoonlijkheid - in de menselijke betekenis - is een individu met karaktertrekken, handelingswijze en uitstraling die uitgesproken en onderling consistent zijn. Voor het vinden van het antwoord op wat de persoonlijkheid van een organisatie is, moeten we ons niet beperken tot haar zichtbare kant - producten en diensten, financiële cijfers, communicatie uitingen - maar op zoek naar de onzichtbare, dieperliggende factoren die eraan ten grondslag liggen. Hierbij kunnen we niet om het individu heen. De parallel tussen beiden is groot; tenslotte hebben beiden een eigen identiteit. Het begrip identiteit dat, afhankelijk van de theoretische stroming, een andere betekenis heeft, is hier gedefinieerd als het 'zelf'. Dat wil zeggen, een kern binnen een organisatie die betekenis en richting geeft aan gedrag en handelingen.

Zowel het individu als de organisatie komen in dit artikel¹ aan bod. Als eerste het individu als de persoon die zijn eigen creativiteit, passies en talenten ontwikkelt en daarmee de organisatie tot dienst is. Gevolgd door een beschouwing over de organisatie zelf. Er wordt antwoord gezocht op de vraag waarom passie belangrijk is voor een onderneming en wat dit voor haar betekent. Zij zal vooral authentiek moeten zijn in haar doen en laten om geloofwaardig over te komen en vertrouwen te creëren. Als laatste wordt de relatie tussen het individu en de organisatie besproken waarbij een goede verstandhouding tussen beiden het succes in de toekomst bepaalt. Het begrip passie betekent in dit verband bevlogenheid, hartstocht, inspiratie en creativiteit. Het zijn onmisbare elementen voor eigentijdse ondernemingen om zich te kunnen onderscheiden en de juiste mensen aan te trekken en te behouden.

¹ Dit artikel, geschreven in najaar 2002, is als hoofdstuk opgenomen in het boek *De ontwikkeling van passie in organisaties; een zoektocht naar de economische en organisatorische principes van passie*, Utrecht, uitgeverij Lemma, 2003

CREATIVITEIT

In het Picasso Museum in Antibes zag ik ooit een zwart-wit film over het leven en werk van Picasso (1881 - 1973). Hij was schilderend en beeldhouwend te zien in zijn atelier. Zijn trefzekerheid en bevoegenheid spatte van het doek af. Picasso wordt ook wel 'de breker van vormen' genoemd. Het werk van zijn rivaal Henri Matisse (1869 - 1953), 'de dichter van kleur', laat hetzelfde zien. Matisse heeft in zijn laatste levenswerk - de decoratie van het interieur van Chapelle du Rosaire in Vence - twee betekenissen van het begrip passie geïntegreerd: hartstocht en pijn. De hartstocht die uit zijn werk blijkt en zijn schilderijen van het lijden van Christus afgebeeld in de vorm van de kruisweg. Twee zeer invloedrijke twintigste-eeuwse kunstenaars en een inspiratiebron voor velen, zelfs voor elkaar.



MATISSE



CHAPELLE DU ROSAIRE



PICASSO EN ZOON CLAUDE



GUERNICA

Hoe is het met onze eigen creativiteit gesteld? Creativiteit als het vermogen om te scheppen, iets nieuws tot stand te brengen door patronen te doorbreken, grenzen te verleggen en werelden te verbinden. Het kan niet waar zijn dat creativiteit vooral een eigenschap is van kunstenaars. Kunnen alleen zij met tegenstrijdige uitersten omgaan; zoals convergent en divergent denken, speelsheid versus discipline, verbeelding versus realiteit? Is creativiteit niet in ons allemaal aanwezig - in onze manier van denken, handelen en keuzes maken?

Mihalyi Csikszentmihalyi, hoogleraar psychologie aan de Universiteit van Chicago, heeft onderzoek gedaan naar creativiteit als een zich ontwikkelend proces en schrijft hierover op zeer toegankelijke wijze in zijn boek *Creativiteit, over flow, schepping en ontdekking* (1998). Hij heeft hiervoor tientallen creatieve personen geïnterviewd afkomstig uit de wereld van kunst, wetenschap, bedrijfsleven en politiek. Het niveau van creativiteit is volgens Csikszentmihalyi niet alleen afhankelijk van de mate van de individuele creativiteit, maar ook of de omgeving openstaat voor nieuwe ideeën. Creativiteit begint en eindigt dus niet bij een persoon, een grote prikkel blijkt afkomstig te zijn van factoren buiten het individu. Wel speelt het individu natuurlijk de belangrijkste rol. Daarnaast is een werkelijk creatieve prestatie volgens Csikszentmihalyi nooit het gevolg van een plotseling inzicht, een lichtflits in de donkere nacht, maar van jarenlange zware arbeid. Nieuwsgierigheid, kennis, doorzettingsvermogen en oorspronkelijkheid zijn hiervoor de belangrijkste vaardigheden. Om creatief te zijn, moet er een surplus van aandacht beschikbaar zijn als ook het vermogen de grenzen te overschrijden tussen verschillende (vak)gebieden en situaties.

Het begint dus allemaal bij het individu zelf - het 'zelf' - ofwel de eigen identiteit? Over de ontwikkeling van individuele identiteit schrijft de Canadese filosoof Charles Taylor dat niemand in staat is om zijn identiteit alleen te ontdekken. (Andere filosofen waaronder Rousseau dachten daar anders over, zij geloofde in het individuele zelfbeeld, los van invloeden van sociale contexten.) Identiteit komt volgens Taylor in dialoog tot stand. Sprekend over zichzelf vormt een persoon een verhaal dat typerend is voor hem of haar. Maar dit verhaal kan hij niet vormen zonder de hulp van anderen. Volgens hem is het dan ook onmogelijk om het 'zelf' alleen te bestuderen.

Daarnaast heeft de moraal grote invloed op de vorming van identiteit. Alledaagse vragen, zoals 'neem ik een drukke baan of neem ik meer tijd voor vrienden en hobby's' impliceren gedachten over waarden. Mensen wegen steeds de waarde van de verschillende antwoorden tegen elkaar af en vormen zo hun identiteit in relatie tot gedachten die daarover in een cultuur zijn gevormd. Die gedachten vormen, in Taylor's woorden, de 'horizon' waartegenover een persoon zich steeds verhoudt.

De omgeving speelt ook een rol in wat we - ten positieve en ten negatieve - aan en af leren gedurende ons leven. Uit onderzoek van George Land en Beth Jarman (1993) over onze eigen creatieve aanleg blijkt dit haarscherp. Het grootste deel van de kinderen zijn creatieve genieën. Land en Jarman hebben gedurende een periode van vijftien jaar een groep van 1.600 kinderen getest met betrekking tot creatief denken. Hieruit bleek dat in de leeftijdscategorie van drie tot vijf jaar 98 % van de kinderen in de categorie geniaal scoorde. Van acht tot tien jaar was dit 32 %. In de leeftijd van dertien tot vijftien jaar was dit teruggezakt naar 10 %. Onder tweehonderd-duizend volwassenen bleek dat slechts 2 % een geniale creatieve aanleg had. Kortom, de creativiteit vermindert drastisch als we ouder worden. De oorzaken liggen voor de hand. Opvoeding, onderwijs en maatschappij kunnen een remmende werking hebben. Het socialisatieproces heeft al op jonge leeftijd zijn invloed en is voelbaar in onze volwassen levensjaren. Andermans meningen en oordelen, normen en waarden, maatschappelijke opvattingen - of de 'horizon' zoals geformuleerd door Taylor - zijn van betekenis en kunnen beperkend werken op ons eigen creatief vermogen. Conformerend gedrag zal niemand vreemd zijn.

Naast de soms dwingende buitenwereld hebben we natuurlijk zelf een actieve rol, al willen we dat wel eens ontkennen. Bas Heijne, columnist in *NRC Handelsblad*, sprak in dit verband over *escapisme*: 'je wilt iets niet onder ogen zien, je neemt doelbewust vakantie van je eigen leven of de wereld om je heen'. Deze attitude zal ons meer reactief maken dan creatief. Door ons bewust te zijn van wie we zijn en wat ons bezielt kunnen we meer inzicht krijgen in onze diepste passies, wensen en dromen waardoor het beste uit onszelf naar boven kan komen. Want er is hoop: de creativiteit van het vijfjarige kind is in ons allen aanwezig en wacht, volgens Land en Jarman, om te worden bevrijd, want in onszelf ligt fantasie, verbeeldingskracht, intuïtie en emotie verankerd.



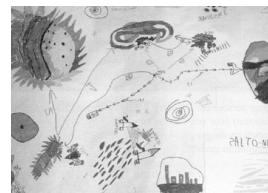
ATELIER



SCHILDERIJ



WINKEL



SCHATKAART

De natuurkundige en filosofe Danah Zohar, schrijft in haar boek *Spirituele intelligentie, de kwaliteit die grenzen verlegt* (2000), hoe spirituele intelligentie (SQ) ons kan helpen creatief te zijn. SQ - de intelligentie die bestaat naast de rationele en emotionele intelligentie - stelt ons in staat ons af te vragen of we ons eigenlijk wel in de betreffende situatie willen bevinden. Met SQ kunnen vragen van zingeving en waarde worden aangepakt en opgelost. Het geeft de gelegenheid creatief te zijn, regels te vervangen en situaties te veranderen, zodat we grenzen kunnen onderzoeken. Het vraagt, volgens Zohar, vooral open te staan voor ervaringen, om het vermogen terug te winnen het leven en andere mensen te zien met de onbevangen blik van een kind. Momenten van flow en geluk kunnen dan onze deelgenoot zijn. Geluk als de uitkomst van een leven dat volledig wordt geleefd.

De parabel van de Latijns-Amerikaanse schrijver Paulo Coelho, uit zijn boek *Aan de oever van de Piedra huilde ik* (1997), illustreert bovenstaande:

Een man komt een oude vriend tegen, die het probeert te maken in het leven, maar het lukt hem niet. Ik moet hem wat geld toestoppen, denkt hij. Maar die avond ontdekt hij dat zijn oude vriend een rijk man geworden is en hij de schulden komt betalen die hij in de loop der jaren heeft gemaakt. Ze gaan naar een bar waar ze altijd samen heen gingen, en hij geeft een rondje voor de zaak. Wanneer ze hem vragen waaraan hij zijn succes te danken heeft, antwoordt hij dat hij tot voor kort nog het leven van de Ander leidde. Wie is de Ander? vragen ze hem. De Ander is degene die ze me geleerd hebben te zijn, maar die ik niet ben. [...] En jij, wie ben jij? Ik ben degene die ieder van ons is, als hij naar zijn hart luistert. Iemand die zich laat meeslepen door het mysterie van het leven, die openstaat voor de wonderen, die blij en enthousiast is over wat hij doet. Maar de Ander, bang om teleurgesteld te worden hield me tegen om actie te ondernemen. [...] Toen ik dat ontdekte, werd ik wakker en was vastbesloten die persoon te worden die ik in werkelijkheid altijd had willen zijn.

De ontwikkeling van identiteit, beschikken over bevoegdheid en creatief vermogen, in staat zijn tot zelfkennis en -reflectie, in relatie staan tot de omgeving zijn thema's die één op één van toepassing zijn op de ontwikkeling van organisaties tot een persoonlijkheid.

PARADIGMA VERSCHUIVING

Is er iets vreemds met ondernemingen aan de hand? Waar komt de roep om passie, inspiratie en zingeving ineens vandaan? Waarom is het er eigenlijk al niet ruimschoots aanwezig?

De roep om passie, inspiratie en zingeving is van alle eeuwen. Nieuw is het verlangen niet. Wel hadden we er vroeger andere vormen voor zoals de kerk en verenigingen. We zijn nu op zoek naar een meer eigentijdse invulling. Individualisering, globalisering, maatschappelijke - en informatietechnologische ontwikkelingen hebben deze behoefte verstrekt. De wereld verandert continu en vraagt aan organisaties en individuen hier adequaat mee om te gaan. Dit leidt tot (ver)nieuw(d)e inzichten en betekenissen. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe economie en haar invloeden. Deze ontwikkeling heeft - ondanks haar tijdelijke aard - onze visie verfrist. Het informele, speelse en innoverende karakter van de vaak kleine en snelgroeiende dot-com bedrijfjes, spreekt tot ieders verbeelding. Organisaties kunnen in het bieden van een stimulerende context, het bieden van zinvol en uitdagend werk, en het aanreiken van ideeën en ontwikkelingsmogelijkheden, steeds meer een helpende hand zijn in het vervullen van onze behoeften naar zingeving.

Wat ging hieraan vooraf? Een korte ontwikkelingsschets van organisaties vertelt ons meer. Het agrarische tijdperk, de tijd dat wonen en werken samenviel, ligt ver achter ons. In de huidige zoektocht naar een balans tussen werk en privé winnen aspecten van dit model in eigentijdse vorm terrein, denk aan de flexwerker en freelancer. De industriële maatschappij heeft ons bewust gemaakt van het belang van efficiency, effectiviteit en kwaliteit en heeft - aanbodgedreven - de consument veel gebracht. De werknemer deed wat hem werd opgedragen en deze moest liefst meer 'doen dan denken'. Henry Ford klaagde zelfs ooit: 'vraag ik om een paar handen, blijken er stevast hersens bij te horen'.



AGRARISCHE MAATSCHAPPIJ



INDUSTRIELE MAATSCHAPPIJ



KENNISMAATSCHAPPIJ



DROOMMAATSCHAPPIJ

De huidige informatiemaatschappij - het moderne kapitalisme - wordt gekenmerkt door kennisintensieve dienstverlening. Deze maakt ongeveer tachtig procent uit van al onze economische activiteiten. Ondernemingen van nu zijn vraaggedreven om in te spelen op de behoeften van de kritische consument. Daarnaast zien we een (korte termijn) gerichtheid op het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Gelukkig dringt steeds meer het besef door dat er meerdere belanghebbenden zijn dan alleen de aandeelhouders. Het bedrijfsbeleid en daarmee het -resultaat vaart wel bij het maken van afwegingen waarbij de belangen van alle *stakeholders* worden betrokken zoals werknemers, klanten, leveranciers en aandeelhouders.

Het industriële paradigma met als organiserend principe *de organisatie als machine* is gaan wankelen. In dit mechanistisch denkbeeld is passie taboe. Toch is tot op de dag van vandaag deze manier van bedrijfsvoering in veel organisaties nog dominant. Het beeld van de organisatie als *levend mechanisme* wint geleidelijk aan terrein. Margaret Wheatley (1996), organisatiedeskundige en geïnspireerd door onder andere natuurkunde, scheikunde en biologie, ziet organisaties als levende systemen die, zoals mensen, intelligent en creatief zijn, een aanpassend vermogen hebben en op zoek zijn naar betekenis. Passie is in deze opvatting een belangrijke grondstof.

Het besef van het belang van de *intangibles* (zachte waarden) binnen organisaties groeit in de kenniseconomie, die vooral gestoeld is op kwalitatief hoogwaardige processen. De kenniswerker is het belangrijkste kapitaal. Daarnaast zijn vaardigheden als verbeeldingskracht, intuïtie, emotie, creativiteit en originaliteit - inderdaad de vaardigheden die volgens Land en Jarman verankerd zijn in het vijfjarige kind - van cruciaal belang om inventief te zijn en tot nieuwe ideeën en aanpakken te komen. Lang zijn deze eigenschappen - zeker intuïtie en emotie - beschouwd als een teken van zwakte, want het was de rede en het argument waardoor we werden gedreven.

We leren managers op onze businessscholen analytisch te denken en vooral niet te drijven op intuïtie en passie.

De rationele linkerhelft van hun hersenen is zo groot als een voetbal, terwijl de meer emotionele rechterhelft eerder lijkt op een golfbal, sprak Gary Hamel in een interview in *NRC Handelsblad* (1999).

En hierin schuilt de paradox: juist die individuen die over emotionele vaardigheden beschikken hebben nu een voorsprong. Of zoals Gary Hamel - in hetzelfde interview - toelichtte:

De werkelijk schaarse hulpbron in de bedrijven is niet meer zozeer hersenen en kennis, als wel hart en passie. Het is deze passie die excellente baanbrekende bedrijven onderscheidt van middelmatige ondernemingen. Het is de voornaamste bron van nieuwe inzichten en het ontdekken van nieuwe kansen.

Het zijn nu juist de kenniswerkers die op zoek zijn naar inspiratie, zingeving en bezieling, die aandacht hebben voor ethische, maatschappelijke en culturele vraagstukken. Zij streven er naar betekenis te creëren. Dingen te bereiken die in overeenstemming zijn met de eigen identiteit. Werk speelt hierbij een belangrijke rol.

De toekomst is reeds voelbaar. Mogelijk evolueren we inderdaad naar *de droommaatschappij* - de titel van Rolf Jensen's boek (1999) - die volgens hem naast de informatiemaatschappij geleidelijk aan toeneemt in betekenis. Of zoals hij zelf zegt: 'in de maatschappij die gekenmerkt is geweest door wetenschap en rationalisme, door analyse en pragmatisme zijn het juist de emoties, verhalen en waarden die op het toneel zullen terugkeren in deze eenentwintigste eeuw'.

Henry Mintzberg, de Canadees die vele managementklassiekers op zijn naam heeft staan, gaf een interview aan *NRC Handelsblad* (2000) met gelijke strekking:

U schrijft in uw boek - *Op strategie-safari, een rondleiding door de wereld van strategisch management* - dat we als samenleving onze intuïtie hebben weggedrukt. Hoe werkt dat uit op managers? Dat effect is enorm. We laten onze kinderen tekenen, schilderen en boetsen tot ze zes jaar zijn. Dan moeten ze opeens leren lezen, schrijven, rekenen. Plotseling neemt de rationale, analytische linkerzijde van onze hersenen het over van de creatieve, intuïtieve, rechterzijde, die gaandeweg wordt verwaarloosd. Alles moet duidelijk onder woorden worden gebracht, geargumenteed, bewezen. Dat is funest. Er is een evenwichtige uitwisseling tussen beide hersenhelften nodig.

Deze vruchtbare combinatie van ratio en emotie verdient ruim baan te krijgen in onze organisaties zodat we niet als 'functionele' maar als 'volledige' mensen aan het werk zijn, waarbij passie en rede elkaar in evenwicht houden. Voor de onderneming zelf geldt dat hiermee haar kans op vernieuwing wordt vergroot.

BETEKENIS

Wat betekenen bovenstaande ontwikkelingen en signalen voor huidige ondernemingen? Onbedoeld wordt misschien de indruk gewekt dat organisaties constructen zouden zijn in de vorm van lege entiteiten. Dit is allerm minst het geval. Mensen maken immers organisaties. De vraag is wel of een organisatie louter wordt gevormd en bepaald door haar huidige samenstelling. Voor startende ondernemingen gaat dit op, voor al langer bestaande ondernemingen geldt een andere wetmatigheid. De organisatie is dan niet langer de creatie van haar huidige leden, zij is als een op zichzelf staande persoon. Zij heeft een eigen karakter; overtuigingen, normen en waarden, cultuur en geschiedenis waardoor zij net zoals de mens in staat is ergens voor te staan en zich te onderscheiden. Wel heeft de huidige samenstelling een grote rol in de verdere ontwikkeling van de onderneming. De rol van de leidinggevenden is in deze karaktervorming van doorslaggevende betekenis. Zij zijn immers in belangrijke mate cultuurbepalers en - dragers.

In de aansturing van ondernemingen zullen leidinggevenden zich vooral bewust moeten zijn vanuit wat voor filosofie zij opereren. Bondig gesteld: leidinggevend vanuit een economisch gedreven - of vanuit een waarden-gedreven oriëntatie. Adrie de Geus, die na 38 jaar diensttijd de Koninklijke Shell Groep verliet en zijn ervaringen vertaalde in het boek *De levende onderneming* (1997), onderscheidt twee hieraan gerelateerde typen: de *economische* en de *levende* organisatie, een onderscheid dat nauw aansluit bij de eerder genoemde paradigma verschuiving. In de *economische* onderneming gaat het vooral om het behalen van maximale resultaten met een minimum aan middelen, met als hoogste doel het behalen van winst; op zich een legitiem model.

Uiteraard past aandeelhouders-maximalisatie goed binnen deze filosofie. Rijkman Groenink, sinds 2001 voorzitter van de Raad van Bestuur van ABN Amro, was hier helder over bij zijn aantreden. Doelstelling nummer één was aandeelhouders-maximalisatie, daarmee gaf hij ook meteen (on)bewust zijn filosofie op de bedrijfsvoering aan.

Paul Fentener van Vlissingen, momenteel president-commissaris van de Steenkolen Handelsvereniging (SHV), wijst in *NRC Handelsblad* (2002) op de beperkingen van louter op winstbejag georiënteerde bedrijven:

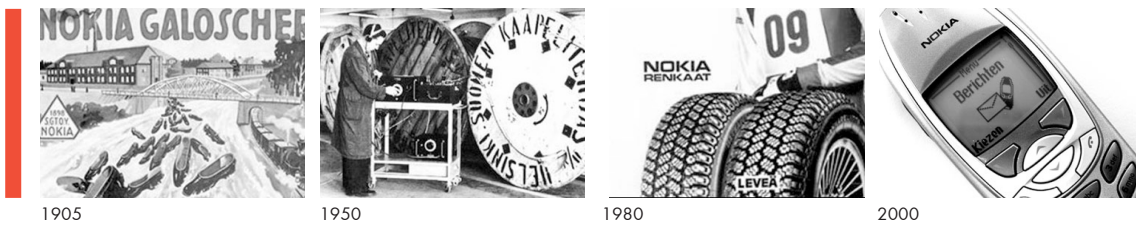
Het probleem van de kapitalistische wereld is dat alles wordt vertaald in geld. Niemand heeft het nog over een gelukkige onderneming, over een onderneming waar mensen lachen of waarvan ze het zo fijn vinden om er te werken. Als geldelijk gewin het enige doel is, dan bezwijkt dat systeem snel. Geld heeft een waarde gekregen die andere waarden wegdrukt. Ik vrees dat het een belangrijke maatstaf is in het waardeoordeel van mensen. Geld is een ethisch 'leitmotiv' geworden. Dat vind ik gevaarlijk. Het kan geen ethische basis geven, het is alleen maar een betaalmiddel.

De door Fentener van Vlissingen geschetste 'gelukkige' onderneming sluit aan op de visie van de *levende* organisatie. Het gaat hierbij om het tot stand brengen van een werkgemeenschap waarbij de ontwikkeling van het potentieel van medewerkers van groot belang is. Als dragers van kennis en creativiteit zijn zij in staat een onderscheidende toegevoegde waarde te leveren waardoor de kans op imitatie wordt verkleind en het concurrentievoordeel wordt versterkt. Kapitaal is nu geen doel op zichzelf, maar een afgeleide.

Hoe kan een organisatie deze manier van denken in zijn handelen tot uiting brengen? Dit is zeker complexer dan bouwen aan een economische entiteit, waar structuuroplossingen meer voor de hand liggen. Ten grondslag aan de levende organisatie ligt het besef dat de levensloop van een organisatie vooral wordt bepaald door wie zij is, niet door wat zij doet. James Collins en Jerry Porras, respectievelijk management consultant en hoogleraar *Organizational Behavior and Change*, hebben onderzoek gedaan naar 'het recept' van bedrijven met een blijvend succes in de markt waarvan zij verslag doen in hun boek *Build to Last* (1994). De oorzaak van het succes van deze bedrijven - zoals Walt Disney, Apple, Boeing, 3M, Sony - is hun bereidheid te veranderen - zo nodig drastisch - met behoud van hun kernwaarden. Het gaat er niet om welke kernwaarden een organisatie heeft, maar dat ze die heeft. Deze kernwaarden zijn de genetische code, de authentieke kern, de identiteit van het bedrijf. Zij vormen het hart van de organisatie, voeden de organisatie, geven haar betekenis, reflecteren de manier waarop met alle stakeholders wordt omgegaan en hoe het gedrag in de dagelijkse activiteiten tot uiting komt.

De Geus onderschrijft het belang van identiteit. Succesvolle, levende organisaties hebben volgens hem een sterk gevoel voor identiteit (waardegedreven cultuur), zijn gevoelig voor de omgeving (staan open voor feedback, willen leren en zichzelf vernieuwen), zijn tolerant waardoor zij in staat zijn relaties op te bouwen (interne en externe partnerships) en voeren daarnaast een behoudend financieel beleid zonder experimenten te schuwen.

Nokia is een goed voorbeeld van een bedrijf dat trouw is gebleven aan haar kernwaarden maar zich steeds weer heeft weten te vernieuwen door zich te richten op nieuwe activiteiten.



Haar ontstaan gaat terug naar 1865. Het was oorspronkelijk een houtzagerij gevestigd in Finland. In de jaren zestig van de twintigste eeuw groeide zij uit tot een conglomeraat van tientallen ondernemingen, actief in de productie van rubber, hout, papier en kabels. In de jaren tachtig uitgebreid met consumentenelektronica, telecommunicatie en personal computers. In 1995 nam de onderneming de strategische beslissing om zich volledig te richten op de telecommunicatiemarkt in het algemeen en de mobiele telecommunicatiemarkt in het bijzonder. De overige activiteiten werden afgestoten. Momenteel is zij, met een marktaandeel van 35%, marktleider in de productie van mobiele telefoons.

Waarin schuilt nu haar voornaamste succes? Nokia spreekt over de *Nokia Way*. Zij vertrouwt wereldwijd (54.000 mensen) op een zeer sterke cultuur waarvan de kernwaarden het hart vormen: *customer satisfaction, respect for the individual, achievement en continuous learning*. Ogenschijnlijk generieke waarden, maar Nokia weet op haar eigen manier hier invulling aan te geven. Deze waarden helpen in het creëren van een gemeenschap: een gedeelde filosofie en gezamenlijke taal om samen te werken. Dit wordt ondersteund door *The Nokia Way of Management*: waardengedreven leiderschap ter bevordering van de persoonlijke groei van alle medewerkers, een duidelijke visie en ambitieuze doelstellingen waardoor medewerkers in staat zijn het beste te geven. 'Connecting people' geldt zowel binnen als buiten de onderneming. Het tijdschrift *Fortune* (mei 2000) heeft geprobeerd de geheime code van Nokia te 'kraken', maar kon er niet de vinger achter krijgen: 'het heeft iets te maken met de manier waarop het bedrijf een *meeting of minds* tussen medewerkers tot stand brengt'. In *Management Scope* luidt de verklaring: 'op de een of andere manier weet het management de medewerkers duidelijk te maken dat het een plek is waar je lol kunt hebben, buiten de gebaande paden kunt denken en fouten mag maken'. Naast techniek en marketing is vooral vormgeving een drijvende kracht achter het succes. Zoals een designdirecteur het formuleert: 'Nokia heeft mode gemaakt van de telefoon, we ontwerpen geen machines maar emoties'.

AUTHENTICITEIT

Zoals uit het onderzoek van Collins en Porras blijkt en bevestigd wordt door zowel De Geus als het voorbeeld van Nokia, is het belang van kernwaarden als verbindend en onderscheidende vermogen groot. Van ondernemingen wordt een grote mate van autonomie gevraagd - eigenheid en authenticiteit. Een onderneming moet helder zijn over wie zij is, waar zij voor staat en hoe zij daar vervolgens consistent naar handelt. Kortom: een onderneming moet *kleur bekennen*.

Elke onderneming heeft een identiteit die gevormd is door de initiële leider of leiders van de beginfase van de onderneming. Door hen is een basisfilosofie ontstaan die fungeert als de kern, het DNA van het bedrijf. Om een visionaire organisatie te worden - in plaats van een organisatie met een visionaire leider - moet deze basisfilosofie

de oprichters overleven. De onderneming zal dus in staat moeten zijn om haarzelf te ontwikkelen, zonder haarzelf te verliezen. Zij zal daarbij haar eigen waardensysteem - in dialoog en in interactie met de omgeving - blijvend moeten toetsen in relatie tot de dan geldende maatschappelijke, politieke, culturele en ethische opvattingen. De identiteit van de onderneming is dan ook geen vaststaand 'systeem' maar een evoluerend waardensysteem waarbij de 'magie' van de oorspronkelijke filosofie behouden blijft. Je blijft *dezelfde* organisatie, maar niet *hetzelfde*. Elke organisatie schrijft hiermee haar eigen autobiografie - de *corporate story* - waarin verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden zijn door, deels geërfde, opvattingen, waarden en visies waarmee *stakeholders* zich wel of niet kunnen identificeren.

Het waardensysteem wordt volgens Badaracco (1998), professor bedrijfsethiek aan de Harvard Business School, vooral gevormd door zogenaamde *defining moments*, ofwel waardenconflicten waarin organisaties en werknemers verzeild kunnen raken. Op individueel niveau gaat het bijvoorbeeld om een dochter die moet afzwemmen exact op het tijdstip waarop de grootste klant heeft besloten naar kantoor te komen. Of op organisatieniveau wil een klant dat een medewerker een klus uitvoert op het moment dat deze een belangrijke opleiding volgt. Wat voor keuze maak je in dit soort situaties? Dergelijke dilemma's, groot en klein, forceren een beslissing tussen idealen waarin je gelooft. Ze hebben zelden een juist antwoord. Het zijn juist deze situaties waarin de organisatie of een individu zichzelf tegenkomt, waarbij het karakter verder wordt getest en gevormd en de persoonlijkheid zichtbaar wordt. Deze dilemma's verschillen, volgens Badaracco, met een ethische beslissing in die zin, dat daarvan duidelijk is dat de ene optie goed is en de ander fout. Shell heeft zich bijvoorbeeld nog al eens voor ethische dilemma's gesteld gezien - denk onder andere aan de affaire met het olieplatform Brent Spar. Nu is het één van de organisaties die hiervoor duidelijke gedragscodes heeft opgesteld, deze probeert na te leven en hierover extern publiceert. Hiermee fungeert Shell als een belangrijk referentiepunt voor andere ondernemingen.

Elke onderneming heeft dus een zich ontwikkelende identiteit, maar daarmee is nog niet elke onderneming authentiek, een persoonlijkheid - ofwel een *corporate personality*. Het gedrag van ondernemingen is in veel gevallen uniform en vaak geen weerspiegeling van de eigen waarden en normen. De neiging tot uniformiteit ontstaat onder druk van globalisering, transparantie van de markt en het gebruik van geïjkte management methoden en technieken, vaak aangedragen door consultants. Imitatiegedrag is aan de orde van de dag. Een andere, niet authentieke situatie doet zich voor als er een imago in de markt wordt gecreëerd dat niet overeenkomt met de interne realiteit. De corporate 'passie' campagne van Eneco (gestart in 2001) is daar, in mijn optiek, een voorbeeld van. Zoals op hun site te lezen valt: 'spelen in iedere commercial mensen een hoofdrol die op een bijzondere wijze hun passie beleven. Eneco Energie respecteert hun keuzes, hun individualiteit, hun manier van leven of ondernemen en levert daar als energieleverancier een bijdrage aan.' In hoeverre zullen de medewerkers van Eneco zichzelf hierin herkennen en dit ook kunnen uitdragen? Ik herinner mij dat enkele medewerkers op sokken door de gangen liepen te sloffen, een schril contrast met de hedendaagse geadverteerde tangospirit.

Wanneer is een onderneming dan wel authentiek of een *corporate personality*? Als zij in staat is haar eigen overtuigingen en waarden, en haar visie en ambitie consistent - naar binnen en naar buiten toe - weet uit te dragen. Ofwel:

DOEN WAT JE BELOOFT OP BASIS VAN WIE JE BENT EN WAT JE GELOOFT;
PRACTICE WHAT YOU PREACH.

De econoom en psychoanalyticus Manfred Kets de Vries (2000) spreekt in dit verband over de *authentizotische organisatie*. Het doel van deze organisaties wordt weerspiegeld in twee Griekse woorden: *athentikos* en *zotikos*. *Authentikos* impliceert volgens Kets de Vries, dat de organisatie haar werknemers een overtuigende visie, missie, cultuur en structuur biedt. Dus zingeving voor de mensen die er werken. Het tweede woord *zotikos* betekent essentieel voor het leven. In de context van organisaties gaat het volgens hem over de wijze waarop mensen geïnspireerd worden door hun werk. Het is van toepassing op organisaties waar zelfbevestiging op de werkplek mogelijk is, waar een gevoel van effectiviteit en competentie, autonomie, creativiteit, ondernemerschap en bedrijvigheid groeit. Kortom een plek waar mensen zich gelukkig voelen.

Ondernemingen als Apple, Ikea, McKinsey, Virgin en zoals eerder beschreven Nokia, zijn voorbeelden van *corporate personalities*. Deze *corporate personalities* doen in geen enkele situatie concessies. Zij geloven in hun eigen kracht en vertonen geen sociaal wenselijk gedrag. Hiermee zullen ze niet bij iedereen in de smaak vallen. (May, 2000.) Natuurlijk maken ook zij af en toe 'fouten', maar daarbij zal hun persoonlijkheid zichtbaar zijn in de manier waarop zij deze 'fouten' hanteren. In deze tijd waarin steeds inzichtelijker is wat een onderneming doet, is consistentie in handelen een noodzakelijke voorwaarde voor het creëren van vertrouwen en geloofwaardigheid.

Een *corporate personality* is in staat een grote groep mensen aan te spreken en te inspireren. Zij weet een positief imago te genereren en uiteindelijk een sterke reputatie. Deze zijn van invloed op de verkoop van producten en diensten, de aantrekkelijkheid van de onderneming als werkgever, de trots van medewerkers en de beurswaarde van de onderneming. Imago is het beeld dat de *stakeholder* over de onderneming heeft en reputatie is de mate waarin de gedane beloften door een onderneming zijn waargemaakt en aansluiten op de verwachtingen van haar *stakeholders*.

Een hedendaags voorbeeld is in mijn optiek modehuis Prada. Ik ben geprikkeld geraakt door hun visie en vernieuwingsdrang. Visie en vernieuwing in die zin dat Prada mode, kunst en architectuur bij elkaar brengt. Prada beïnvloedt hiermee de heersende modecultuur. In een interview in *NRC Handelsblad* (2002) licht Miuccia Prada haar huidige strategie toe. Zij wil als creatief bedrijf, als merk, in ontwikkeling blijven en niet tot een *mainstream* verworden om uiteindelijk een louter financieel bedrijf te zijn.

Prada is in 1913 opgericht door de grootvader van Miuccia Prada die zich specialiseerde in leren handtassen. In 1978 nam Miuccia, toen 27 jaar oud, het roer over in de hoop de onderneming eigentijds te maken waarbij zij de collectie stapsgewijs heeft uitgebouwd: schoenen, *ready to wear collection*, mannen kleding, *prêt-a-porter* etcetera. Samen met haar man Patrizio Bertelli die commercieel verantwoordelijk is, leidt zij als creatief directeur het bedrijf. Het is nu een wereldwijd opererend concern met een jaaromzet van anderhalf miljard euro. De bedrijven van de Duitse ontwerpers Jil Sander en Helmut Lang en de Britse fabrikant van kwaliteitsschoeisel Church zijn inmiddels onderdeel van het Prada-concern. Een beursgang wordt overwogen om nieuwe overnames mogelijk te maken.



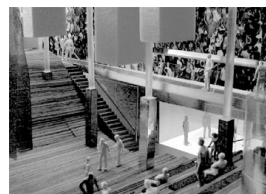
HOMEPAGE PRADA



PRADA STORE TOKYO



PRADA STORE LOS ANGELES



PRADA STORE NEW YORK

Bertelli schrijft een groot deel van het succes van Prada toe aan het feit dat het een *multibrand* is dat geleid wordt als een *monobrand* waarbinnen elk merk zijn eigen ruimte en autonomie heeft. 'Het leidt tot eindeloze synergieën: binnen de administratie en de fiscale-legale tak, van het beheer van fabrieken tot aan de verkoop van grondstoffen, van de logistiek tot de marketing en het besturen van de winkels. Daardoor zijn we in tien jaar meer dan dertig maal zo groot geworden.'

In 1999 besloot het bedrijf dat zij een beslissende stap in de beeldvorming moest zetten. Zij hebben architect Rem Koolhaas (OMA/AMO) gevraagd om een sterke en betekenisvolle visie op het merk en de producten van Prada te ontwikkelen. Sindsdien zijn spectaculaire winkels gebouwd.

'De store in New York wordt beschreven als een 'voortdurend experiment'. Alles kan er in iets anders, iets cultureels transformeren: de grote trap in een *bühne* of theater, de projectieschermen met modeshows in filmdoeken voor experimentele films, de kleedkamers en lift in expositieplaatsen. Dit veranderlijke karakter is nadrukkelijk gepland. Het symboliseert zowel de dynamiek als de vitaliteit van het Prada-concern.'

'Ik (Miuccia Prada) zie niet in waarom je mode, architectuur, kunst, filosofie en wetenschap niet met elkaar in verband kunt brengen. Het lijkt me juist zinvol, omdat ze elkaar kunnen inspireren en vernieuwen. Dat heeft de wereld hard nodig. Daarom organiseert de Fondazione niet alleen tentoonstellingen, maar probeert ze ook filosofiestudenten voor kunst te interesseren, geeft ze jonge filmers de mogelijkheid te experimenteren en mogen studenten van de theaterschool in New York gebruik maken van de theatermogelijkheden in de store.' Zo dicht zijn mode en kunst, winkel en museum elkaar nog niet eerder genaderd. Zelfs in letterlijk zin: zo grenst de winkel in New York aan het Guggenheim museum. Een golvende vloer die het *souterrain* verbindt met de begane grond, kan door het museum worden benut als auditorium.

Moeten ondernemingen in het bestendigen van hun identiteit en onderscheid en daarmee als bron van inspiratie voor velen, zich juist niet in toenemende mate gaan verbinden met andere disciplines? Wat mij betreft is dit een retorische vraag. Door naast het economische domein, ook aandacht te hebben voor maatschappelijke, culturele en wetenschappelijke domeinen kunnen nieuwe denkrichtingen, concepten, vragen en oplossingen ontstaan.

VERSTANDHOUDING

De belangrijkste vaardigheden voor creatieve prestaties zijn, zoals verwoord door Csikszentmihalyi: nieuwsgierigheid, kennis, doorzettingsvermogen en oorspronkelijkheid. Aan kennis en doorzettingsvermogen zal het in veel organisaties niet ontbreken. Maar hoe kan creativiteit het beste tot ontwikkeling komen? Een deel van het antwoord ligt in de beschreven eigenschappen van een *corporate personality*. Daarnaast zullen ondernemingen een context moeten creëren waarin talenten van individuen tot ontwikkeling kunnen komen. Het individu is immers de bron van kennis, creativiteit en oorspronkelijkheid. Dit vraagt om een optimale verstandhouding tussen individu en organisatie.

Succesvolle leiders zullen in deze tijd een dynamische balans moeten zoeken tussen de belangen van de onderneming, van de werknemers en de maatschappij. Pieter Winsemius, voormalig directeur van *McKinsey & Company* in Amsterdam, spreekt over de uitdaging om een emotionele revolutie te bewerkstelligen, waarbij persoonlijke en institutionele aspiraties op één lijn worden gebracht: 'om deel uit te maken van een grotere gemeenschap zal men tegemoet moeten komen aan individuele doelen'.

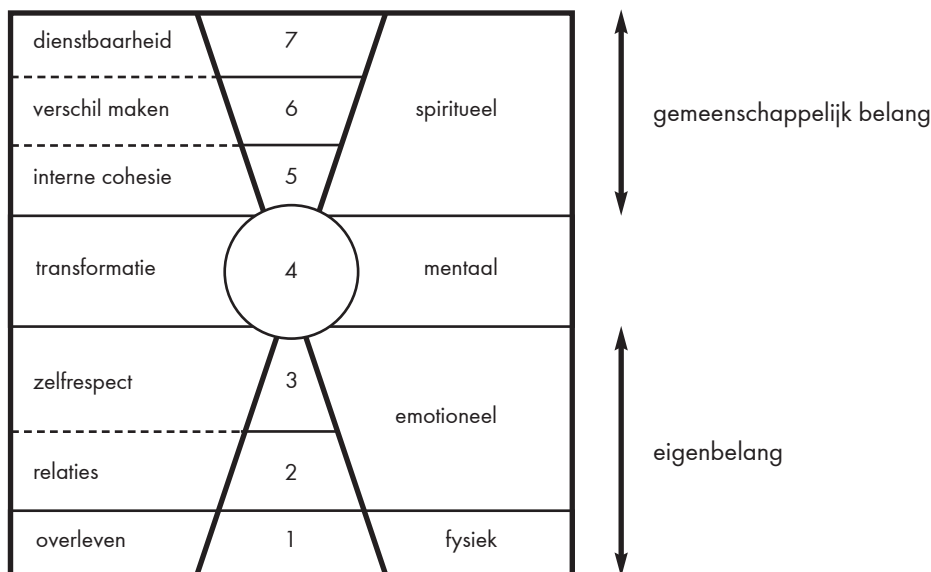
Richard Barrett, voormalig waardencoördinator bij de Wereldbank, schrijft hierover in zijn boek *Liberating the corporate soul : building a visionary organization* (1998). Volgens hem falen veel bedrijven het creatieve potentieel van hun medewerkers 'te bevrijden' omdat ze niet inzien dat het welzijn van de medewerkers direct verbonden is met het welzijn van de organisatie. Hij pleit dan ook voor het creëren van een voedende omgeving - een open, transparante cultuur gebaseerd op vertrouwen en vrijheid - die medewerkers uitnodigt hun creatieve potentieel volledig in te zetten. Een belangrijk vereiste hierbij is dat de waarden van de individuen overeenstemmen met die van de onderneming.

Vaak ontstaan er in organisaties wollige discussies over wat de identiteit van de organisatie is en tasten we in het duister of de organisatiewaarden enige verbinding vertonen met de werknemers. Zoekend naar een oplossing, stuitte ik op een goed toepasbaar model van Barrett - *the seven levels of consciousness*. Het model laat een waardenhiërarchie zien waarin personen en ondernemingen zich kunnen ontwikkelen. Barrett borduurt hiermee voort op de behoeftehiërarchie van Maslow. (Volgens Maslow beschikken mensen over een complexe set van vijf sterke behoeften die op hiërarchische wijze gerangschikt kunnen worden: fysieke behoeften, behoeften aan geborgenheid, verwantschap, waardering en zelfverwezenlijking). Het is één van Barrett's basisaannames dat waarden en het gedrag van succesvolle individuen in overeenstemming zijn met die van succesvolle organisaties.

Met dit model en bijbehorende methodieken is het mogelijk om op pragmatische wijze zicht te krijgen op de individuele waarden en waarden die de organisatie kenmerken. Hiermee kan de mate van resonantie tussen werknemers en organisatie worden vastgesteld en het ontwikkelingsperspectief van de organisatie worden bepaald.

Seven levels of Consciousness ²

Barrett onderscheidt zeven niveaus van bewustzijn (behoeften) voor zowel organisaties als individuen. Aan elk niveau liggen specifieke overtuigingen, waarden en gedrag ten grondslag. Het model wordt kort belicht vanuit het organisatieperspectief.



Corporate transformation tools [®]

² In zijn boek *Liberating the corporate soul: building a visionary organization* maakt Barrett in zijn model onderscheid tussen de zeven behoefteniveaus van individuen en van organisaties. Inmiddels is - op basis van ervaring - het model vereenvoudigd en hebben de behoeften van organisaties en individuen dezelfde naamgeving gekregen. Info: www.corptools.com

Het eerste bewustzijn niveau - *overleven* - is gericht op een gezonde financiële huishouding en groei. Zonder winst is er geen continuïteit. Waarden als winst, aandeelhouderswaarde, veiligheid en gezondheid van medewerkers staan op dit niveau centraal.

Op het tweede niveau - *relaties* - zijn intermenselijke relaties de belangrijkste drijfveer. Het gaat hierbij om het opbouwen en onderhouden van goede relaties met werknemers, klanten en leveranciers met waarden als openheid, respect, klanttevredenheid.

Op het derde niveau - *zelfrespect* - zijn bedrijven sterk gericht op de concurrentie, zij willen de grootste of de beste worden. De nadruk ligt op *best practices* en het verbeteren van werkmethoden. Productiviteit, efficiency, effectiviteit, kwaliteit, professionele ontwikkeling en resultaat zijn belangrijke waarden waarbij men moet waken voor bureaucratie en arrogantie.

Op het vierde niveau - *transformatie* - vindt er een verschuiving in denken plaats van eigenbelang naar gemeenschappelijk belang. De focus ligt op continue vernieuwing en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Centraal staan zelfkennis, leren, innovatie, teamwerk, persoonlijke ontwikkeling en kennisdeling. De organisatie ontwikkelt zich door medewerkers te betrekken en verantwoordelijk te maken voor het succes van het bedrijf.

Het vijfde niveau - *interne cohesie* - is gericht op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke spirit, een positieve en creatieve cultuur met gemeenschappelijke visie, missie en waarden. De organisatie is gericht op de behoeften van de werknemers en stimuleert hun persoonlijke creativiteit, intuïtie en passie.

Op het zesde niveau - *verschil maken* - gaat het om het versterken van zowel interne als externe relaties. Ondernemingen sluiten partnerships met klanten en leveranciers en de lokale gemeenschap. Intern is de onderneming begaan met het welzijn van de werknemers met aandacht voor coaching, mentorschap en leiderschapsontwikkeling.

Voor organisaties die op het zevende niveau opereren - *dienstbaarheid* - staat dienstverlening aan de mensheid centraal. Aandacht voor lange termijn perspectief, ethiek en toekomstige generaties.

Veel organisaties opereren volgens Barrett op drie of vier bewustzijnsniveaus tegelijkertijd. De meeste Amerikaanse bedrijven zijn sterk gericht op de eerste drie bewustzijnsniveaus. Succesvolle organisaties opereren vanuit het hele spectrum waarbij een hoge mate van resonantie tussen organisatie - en individuele waarden het succes versterkt. In deze context komen werknemers het beste tot hun recht en kunnen zij van grote betekenis zijn voor het creëren van toegevoegde waarde: de *authentische* organisatie, in de woorden van Manfred Kets de Vries, is dan een feit.

Om dit te kunnen realiseren zal een onderneming zelf de sporten van de 'Barrett-ladder' moeten beklimmen. Zij zal haar persoonlijke ontwikkeling op de agenda moeten zetten. Het uiteindelijke resultaat is een *corporate personality*. Een onderneming waarbij de authentieke kern is geïnternaliseerd in de dagelijkse activiteiten en geëxpliciteerd in haar merk, producten en diensten alsook in haar in- en externe communicatie.

CONCLUSIE

Beïnvloed door de tijdgeest, neemt de individuele ontwikkeling in ons persoonlijk leven een belangrijke plaats in. Vroeg of laat denken we na over wie we zijn, wat we doen en waarom. We zoeken naar eigen drijfveren, naar talenten en passies. De twintigste-eeuwse kunstenaar is een mooi voorbeeld, wellicht een archetype. Want heimelijk benijden velen onder ons hun bevlogenheid en talent. Maar, zoals gezegd, de creativiteit van het vijfjarige kind is in ieder van ons aanwezig: Picasso woont in onszelf. De kunst is om die creativiteit aan te boren zodat we kunnen excelleren in welk vak dan ook. Het ligt voor de hand dat we daar zelf aan moeten werken en dat we daar ook anderen bij nodig hebben, want in interactie met elkaar, ontdekken we onszelf.

Die zoektocht geldt ook voor organisaties. Tenslotte is een organisatie als een levend systeem met menselijke eigenschappen te omschrijven. Ook een organisatie kent normen en waarden, tegenstrijdigheden en twijfels, emoties en passies. Daar was zogezegd in het mechanistisch denkbeeld geen ruimte voor, want wat moet een machine immers met passie? Dat tijdperk nadert zijn einde. Er ontstaat meer en meer inzicht in het feit dat een onderneming vroeg of laat problemen krijgt als zij zich afsluit van haar authentieke kern. Ontegenzeggelijk is het juist deze kern die de onderneming duidelijkheid verschaft over haar handelen. Naast deze richtinggevende rol, hebben gedeelde waarden een indrukwekkend bijkomend effect: er ontstaat vrijheid. Hoe meer de kernwaarden gedeeld worden, hoe minder regels er nodig zijn, hoe makkelijker creativiteit tot uiting kan komen en de onderneming haar onderscheid in de markt kan waarmaken.

Het heeft dus geen zin onze passies en emoties onder stoelen of banken te steken. Een vanuit een eigen kern functionerend mens en onderneming blijkt van groot belang voor langdurig succes. Individuen ontwikkelen zich in de stimulerende omgeving van het bedrijf, het bedrijf floreert bij gepassioneerde medewerkers. Het adagium dat het tonen van emoties een zwakte is, komt hiermee definitief te vervallen. We kunnen als 'complete' mensen aan de slag in organisaties waarin waarden, normen en menselijk kapitaal de belangrijkste activa zijn.



Drs Cécile Ex, bedrijfseconoom, werkt als senior consultant bij FHV Corporate. Een creative management consultancy voor corporate merk-, reputatie- en identiteitsvraagstukken, onderdeel van de FHV Group. Hiervoor was zij als organisatie-adviseur werkzaam voor onder andere The Wissema Group en Signum. Zij is gastdocent aan de Academie voor Management bij de postdoctorale leergang Human Core Business.

LITERATUUR

- Badaracco, J.L. (1998). *The discipline of building character*. Harvard Business Review. march - april, p. 116 - 124
- Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul. Building a visionary organization*. Boston. Butterworth-Heinemann
- Berkhout, K. & Nieuwstadt, M. van. (2001). *Ethiek als gids*. NRC Handelsblad, 16 juni, p. 18
- Burg, S. van der. (1999). *Denken doorzien*. Hilversum. TeleacNot, p. 89 - 113
- Coelho, P. (1997). *Aan de oever van de Piedra huilde ik*. Amsterdam-Antwerpen. De Arbeiderspers, p. 59 - 60
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994). *Build to Last: successful habits of visionary companies*. San Francisco. HarperCollins Publishers, p. 80 - 90
- Collins, J.C. & Porras J.I. (1996). *Building your company's vision*. Harvard Business Review. september-oktober, p. 65 - 77
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creativiteit, over flow, schepping en ontdekking*. Amsterdam. Uitgeverij Boom
- Geus, A. de (1997). *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Schiedam. Scriptum
- Gratton, L. (2001). *Bedrijven worden gemaakt met mensen*. Het Financieele dagblad. 2 juli. Management serie - deel 9, p. 14 - 15
- Heering, A. (2002). *Prada, sweetiedarling?* Quote, maart, nummer 192, p.88 - 94
- Heijne, B. (2002). Column: *Ik voel me goed*. NRC Handelsblad. 2/3 maart, p. 9
- Jensen, R. (1999). *De droommaatschappij, van informatie naar verbeelding*. Rijswijk. Uitgeverij Elmar B.V.
- Kets de Vries, M.F.R. (2000). *Het geluk, een handleiding*. Amsterdam. Uitgeverij Nieuwezijds, p. 137 - 156
- Land, G., & Jarman, B. (1993). *Breaking point and beyond*. San Francisco. HarperBusiness, p. 151 - 172
- May, J. (2000). *Bedrijven met corporate personality zijn zichzelf en daardoor anders*. Holland Management Review. nummer 71, p. 60 - 64
- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). *Defining the corporate identity construct*. Corporate Reputation Review. Vol. 5, No.1, p. 76 - 90
- Koolhaas, R. OMA/AMO. (2001). *Prada*. Fondazione Prada Edizioni, Milano
- Rodermond, J. (2000). *OMA huisvest top Prada*. De Architect interieur 2. mei, p.16 - 19
- Rodermond, J. (2001). *Identiteit vereist activiteit. Effect interieurontwerpen op architectuurontwikkeling*. De Architect interieur 4. maart, p.12 - 17
- Sennet, R. (1998). *The corrosion of character*. New York. Norton
- Taylor, C. (1994). *De malaise van de moderniteit*. Kampen. Kok agora, p. 26 - 61
- Tilroe, A. (2002). *Prada: ik ben een praktisch mens*. NRC Handelsblad. 31 mei, p. 17
- Versteeg, F. (1999). *Een beetje meer passie, management goeroe Gary Hamel over de behoefte van bedrijven*. NRC Handelsblad. 19 februari, p. 12
- Versteeg, F. (2000). *Strategievormer als pottenbakker, Henry Mintzberg en zijn afkeer van fusiegeweld en inhalige topmanagers*. NRC Handelsblad. 4 maart, p. 16
- Wester, J. (2002). *Het kapitalisme verloedert. Oud-topman van SHV Paul Fentener van Vlissingen over natuur, nouveaux riches en integriteit in het zakenleven*. NRC Handelsblad. 27/28 april, p. 14
- Wheatley, M.J. & Kellner-Rogers, M. (1996). *A simpler way*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers
- Winsemius, P. (1999). *The emotional revolution: a new challenge to leaders*. McKinsey & Company, Inc. Amsterdam, p. 7 - 31, 48 - 61
- Wittermans, S. (2002). *De Finse hand*. Carp. 26 mei, nummer 9, p. 29 - 30
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spirituele intelligentie, de kwaliteit die grenzen verlegt*. Utrecht. Kosmos-Z&K Uitgevers B.V., p. 9 - 36, 79 - 139
- Zwart, C. de. (2000). *A la Nokia*. Management Scope. oktober, p. 38 - 40

BEELDVERANTWOORDING

Al het gebruikte beeld behoort de rechtmatige eigenaar toe. Er is getracht alle eigenaren van het beeld te benaderen. Mocht ongeregistreerd beeld geplaatst zijn, neem s.v.p. contact op met de initiatiefnemer van dit artikel.

Matisse & Picasso

- Matisse and his scissors, Vence, 1947 uit Matisse, Cut-outs, Benedikt Taschen, ISBN 3-8228-8658-0
- Chapelle du Rosaire à Vence, Photo H. Adant - Imp. Jarach - La Ruche, Paris
- Picasso and his son Claude, Golfe-Juan, 1948, photograph by Robert Capa, Magnum Photos, Inc.
- Guernica, Pablo Picasso, Archivo fotografico del Mncars, Aldeasa Madrid 2000

Kinderen

- De honderd talen van kinderen. De Reggio Emilia-benadering bij de educatie van jonge kinderen, Carolyn Edwards (red), Uitgeverij SWP, Amsterdam, ISBN 90 6665 206 3

Landschappen

- www.google.com

Nokia

- www.nokia.com/aboutnokia/compinfo/history.html

Prada

- OMA (Office of Metropolitan Architecture), Rotterdam