

Leidinggeven met wijsheid

I. Nonaka is emeritus hoogleraar van de Hitotsubashi-universiteit in Tokio, H. Takeuchi is hoogleraar aan de Harvard Business School.

De ceo die zich praktische wijsheid eigen maakt, kan leren het goede te doen in het belang van zowel de onderneming als de samenleving.

'Doen wat nodig is, op het moment dat het moet, is een hogere roeping. Doe dit met moed, doe waar je in gelooft, doe zoals je bent'
– Eiji Toyoda, Toyota

In de wereld van vandaag is verandering de enige constante maar lijkt het ernstig te schorten aan verstandig leiderschap. Drie jaar geleden kon alle kennis van de wereld niet voorkomen dat het mondiale financiële systeem instortte en instellingen als Lehman Brothers en Washington Mutual over de kop gingen. Niemand wist vervolgens de wereldwijde recessie af te remmen. Niemand kon het faillissement van marktleiders als General Motors en Circuit City tegenhouden. En niemand beseftte dat het economisch herstel ondanks de enorme financiële injecties van overheden zo moeizaam zou verlopen en in de VS en Japan zo weinig nieuwe banen zou opleveren. Nog nooit hadden we zulke hoge verwachtingen van onze leiders, en nog nooit zijn we zo teleurgesteld.

De huidige lichte ceo's wordt niet alleen verlamd door onzekerheid. Ceo's weten vaak ook niet snel genoeg de drastische interne veranderingen door te voeren die nodig zijn om te kunnen reageren op nieuwe technologie, demografische ontwikkelingen en trends in de consumptie. Een werkelijk mondiale organisatie die moeiteloos grensoverschrijdend opereert blijft vaak een onbereikbaar doel. De grootste uitdaging is misschien nog wel hoe de ceo ervoor kan zorgen dat medewerkers zich in de praktijk houden aan de gestelde normen en waarden. In het huidige klimaat in het bedrijfsleven denken medewerkers vooral: 'Wat levert het mij op?' Het ontbreekt aan de mores die hen die andere vraag zouden doen stellen: 'Wat is goed, correct en rechtvaardig voor iedereen?' De voor die

vraag benodigde tastbare mentaliteit en principes zijn vaak ver te zoeken. Topmanagers lijken nog steeds te denken dat zakendoen het ultieme doel is van ondernemen. Hebzucht lijkt geoorloofd zolang de toezichhouders het maar niet zien.

Er gaapt dus een kloof tussen de theorie en de praktijk van het ondernemen. Daar zijn diverse redenen voor. Er is, om te beginnen, een groot verschil tussen wat het topmanagement predikt en wat de medewerkers op de werkvloer doen. Verder is men in het (door Plato beïnvloede) Westen sterk geneigd te denken dat het aan de praktijk ligt als de theorie niet uitkomt. Ook nemen mensen het sowieso minder nauw wanneer ze deel uitmaken van een organisatie of groep. Bovendien kan iemand die zich doorgaans correct gedraagt onder spanning opeens heel ander gedrag gaan vertonen. En verder werken allerlei voor de hand liggende vergoelijkningen – 'het is in het belang van de onderneming', 'dat merkt toch niemand', enzovoort – misstanden in de hand.

Degenen die het slachtoffer zijn geworden van frauduleuze praktijken, van bedrog en hebzucht, zijn woedend over het evidente gebrek aan normen en waarden in het bedrijfsleven. Er is iets ernstig mis met de manier waarop business schools, bedrijven en leiders mensen opleiden tot manager. In *Making Social Science Matter*² merkt Bent Flyvbjerg op dat we ons niet zouden moeten laten leiden door de natuurwetenschappen. In plaats daarvan, aldus Flyvbjerg, zouden we ervoor moeten zorgen dat managers zich vragen stellen als: 'Waar gaan we naartoe?', 'Wie wint, wie verliest, en op basis van welke machtsmechanismen?', 'Is dit een wenselijke ontwikkeling?', 'Wat zouden we eraan moeten doen?' Leiders hebben meer dan ooit behoefte aan de kennis die hen in staat zou stellen met al deze

1. I. Nonaka (inonaka@ics.hit-u.ac.jp) is tevens lid van de board of directors van Mitsui & Co en Seven & I Holdings, zat tot 2009 ook in de board van Eisai en is adviseur van Canon. H. Takeuchi (htakeuchi@hbs.edu) is tevens persoonlijk adviseur van Tadashi Yanai van Fast Retailing. De auteurs publiceerden eerder o.a. *The Knowledge-Creating Company* (Oxford, 1995).

2. Cambridge, 2001.

uitdagingen te kunnen omgaan. Zestien jaar geleden publiceerden wij *The Knowledge-Creating Company*. Sindsdien zijn topmanagers gaan beseffen dat kennis structureel concurrentievoordeel kan opleveren. Ondernemingen hebben geleerd hoe ze kennis kunnen vergaren, opslaan en verspreiden teneinde er voortdurend innovaties mee te ontwikkelen. Maar we weten inmiddels ook dat het allesbehalve eenvoudig is om een kennis creërende organisatie te leiden.

Waarom leidt kennis niet tot wijs leiderschap? Wij zien twee redenen: veel leiders gebruiken kennis verkeerd en de meeste stimuleren het verkeerde soort kennis. De soorten kennis die wij in ons boek behandelen zijn inmiddels algemeen bekend: expliciete en impliciete kennis. Managers vertrouwen doorgaans vooral op expliciete kennis. Die kun je immers categoriseren, meten en veralgemeniseren. De firma's van Wall Street dachten dat zij met rekenkracht, bergen aan gegevens en wetenschappelijke formules grotere risico's aankonden dan wanneer ze steeds voor iedere lening afzonderlijk het risico probeerden in te schatten. Dat geldt ook voor de Amerikaanse auto-industrie; die probeerde klanten te trekken met financiële prikkels in plaats van zich te verdiepen in de wensen en voorkeuren van de consument.

De leider die uitsluitend vertrouwt op expliciete kennis heeft geen antwoord op verandering. In de wetenschappelijke, deductieve en vooral op theorie gestoelde benadering wordt in een fictieve, contextvrije omgeving gezocht naar algemeen geldige antwoorden met voorspellende waarde. Maar ieder maatschappelijk gegeven is juist contextgevoelig – ook het bedrijfsleven. Het is zinloos om iets te onderzoeken zonder ook te kijken naar de doelen, waarden en belangen van de mensen die erbij betrokken zijn, en naar hun onderlinge machtsrelaties. Toch is dat wat topmanagers doen.

Leiders zullen ervan uit blijven gaan dat nieuwe wetenschappelijke ontdekkingen de antwoorden zullen leveren op de vele vraagstukken op het gebied van milieu, energie en biodiversiteit waar de wereld mee worstelt. Zij zullen erop blijven vertrouwen dat technologische ontwikkelingen tot alsnar slimmere systemen zullen leiden. Vormgeven aan de toekomst gaat echter niet alleen over de onderneming. Het gaat over het dienen van het algemeen maatschappelijk belang. De ceo dient zich af te vragen of een bepaalde beslissing behalve voor de onderneming ook goed is voor de samenleving; het management moet een hoger doel dienen. Dan gaan ondernemingen zichzelf zien als maatschappelijke partijen die tot taak hebben de samenleving

structureel te verbeteren. Een onderneming moet zowel economische als maatschappelijke waarde creëren. Anders redt ze het op den duur niet. Bovendien heeft de wereld behoefte aan leiders die hun oordeel vormen in het besef dat alles in een context staat. De leider dient beslissingen te nemen in het besef

Een onderneming die alleen economische en geen maatschappelijke waarde creëert redt het op den duur niet

dat alles verandert en dat hij tijdig moet reageren. Ook moet de leider de voortdurend veranderende situatie op de werkvloer goed begrijpen. Aan de hand van die kennis moet de leider maatschappelijk goede, juiste en rechtvaardige beslissingen zien te nemen. Met andere woorden, de leider moet micromanagement combineren met alomvattende ambities voor de toekomst.

Wij hebben in de afgelopen twintig jaar het leiderschap bij allerlei organisaties bestudeerd. We hebben les gegeven aan vooraanstaande ondernemers en managers, vooral in Japan. En we hebben leiders van verschillende generaties bij enkele van de beste ondernemingen ter wereld geïnterviewd. Zo wilden we in kaart brengen hoe een leider stelselmatig het beleid kan uitzetten dat ervoor zorgt dat een onderneming in harmonie in plaats van in conflict met de samenleving opereert. Ons onderzoek maakt duidelijk dat expliciete en impliciete kennis inzetten niet volstaat. De ceo zal ook moeten putten uit een derde bron van kennis. Deze bron van kennis, die vaak wordt genegeerd, is wat we 'praktische wijsheid' noemen. Praktische wijsheid is door de ervaring in de praktijk verkregen impliciete kennis. Deze kennis helpt mensen om tot doordachte oordelen te komen en initiatieven te nemen op grond van de feitelijke situatie waarmee ze worden geconfronteerd. Ze laten zich daarbij leiden door normen en waarden. Als een leider dit soort kennis in de hele onderneming cultiveert, zal de organisatie niet alleen nieuwe kennis kunnen ontwikkelen maar ook vanuit beter inzicht beslissingen kunnen nemen.

Van kennis naar wijsheid

Het begrip 'praktische wijsheid' is ontleend aan het Griekse *phronēsis*, een van de drie vormen van kennis die Aristoteles onderscheidde in het zesde boek van zijn *Ethica Nicomachea*. Het ging hierbij, aldus Aristoteles, om een 'werkelijk en doordacht vermogen om te handelen met betrekking tot de dingen die goed of slecht zijn voor de mens'. Hij onderscheidde twee soorten wijsheid: esoterische

of metafysische wijsheid respectievelijk praktische wijsheid. Het laatste is later door Samuel Coleridge geksterend omschreven als 'extra gezond verstand' ('common sense in an uncommon degree'). Wij definiëren 'praktische wijsheid' op basis van ons onderzoek als volgt: door ervaring opgedane kennis die iemand in staat stelt om een ethisch verantwoord oordeel te vellen. Dit is vergelijkbaar met het Japanse begrip *toku*, oftewel een deugd die iemand ertoe brengt om zich in zijn/haar leven te richten naar het algemeen belang en de allerhoogste ethische norm na te streven. Vergelijkbaar hiermee is het Indiase begrip *yukta*, dat 'precies goed' of 'gepast' betekent.

Als een topmanager ondernemen – en zelfs winst maken – vooral ziet als een middel om de mens te dienen en het maatschappelijk welzijn te bevorderen, richt hij zich naar *yukta*. Zo iemand geeft zich niet over aan buitensporigheden en hebzucht. Aristoteles gaf ook de definities voor *episteme*, oftewel universeel geldige wetenschappelijke kennis, en *techne*, oftewel op vaardigheden gebaseerde technische kunde. Als *episteme* staat voor 'weten waarom' en *techne* voor 'weten hoe', dan staat *phronese* voor 'weten wat je moet doen'. Een voorbeeld. We hebben geen algemeen geldige definitie voor 'een goede auto'. *Episteme* biedt dus geen antwoord op de vraag: 'Wat is een goede auto?' Het antwoord op die vraag hangt af van degene die de auto gebruikt, en waarom, en dat verandert mettertijd. *Techne* is weten hoe je een degelijke auto kunt maken. En *phronese* is zowel weten wat een goede auto is als weten hoe je die bouwt. *Phronese* stelt een manager dus in staat om, gegeven het moment en de omstandigheden, te bepalen wat goed is – en op dat moment de met het oog op het algemeen belang beste maatregelen te treffen.

Om de juiste beslissingen te kunnen nemen, moet de manager begrijpen waarom de onderneming bestaat: haar bestaansrecht. Ondernemingen lijken vaak alles te willen doen om maar te kunnen overleven, zelfs als ze daarmee de wereld vernietigen waarin zij zelf opereren. Ze zouden er beter aan doen om het algemeen belang te dienen. Niet zozeer omdat dat 'hoort', of omdat het 'in de mode' is, maar omwille van hun voortbestaan. Een onderneming moet waarde leveren aan de klant, een toekomst creëren die concurrenten niet kunnen creëren en het algemeen belang dienen. De onderneming die dat niet doet, is gedoemd ten onder te gaan.

We hebben *phronese* het meest frequent toegepast zien worden in Japan. Dit is echter niet iets van slechts één specifiek land of één specifieke cultuur.

Japanse overheden liggen vanwege hun fouten weliswaar onder vuur maar Japanse ondernemingen genieten nog steeds het respect van de bevolking, ook al zijn ze internationaal de laatste jaren niet meer zo ongenaakbaar als voorheen. Vóór de verwoestende aardbeving en tsunami (in maart 2011; vert.) kampte het Japanse bedrijfsleven niet met de vertrouwenscrisis die we in Amerika zien. Dat komt onder andere doordat de gebeurtenissen op Wall Street zich niet hebben voorgedaan in Japan. Japanse ondernemingen zijn in het verleden vaak bekritiseerd omdat ze niet kapitalistisch genoeg zouden zijn. Daarmee werd dan bedoeld dat ze te weinig uitkeerden aan aandeelhouders, niet streefden naar maximale aandeelhouderswaarde op korte termijn, activiteiten niet snel genoeg overplaatsten naar lagelonenlanden, medewerkers niet ontsloegen om kosten te reduceren en het topmanagement niet stimulerend beloonden. Daar staat echter het nodige tegenover. De overtuiging leeft nog steeds dat de toonaangevende Japanse ondernemingen in harmonie leven met de samenleving, winst maken met een maatschappelijk oogmerk, het algemeen belang dienen uit levensovertuiging, ondernemen met ethische overwegingen en over een breed front *phronese* toepassen.

Het is een benadering die de managementtheorie en -praktijk van morgen zal beïnvloeden. Ze vormt zelfs de essentie van wat Gary Hamel beschreef in zijn artikel 'Moon Shots for Management'.³ In de traditionele opvatting over het kapitalisme staan bedrijfsleven en samenleving tegenover elkaar. De beste Japanse ondernemingen kunnen volgens ons echter de boegbeelden worden van een nieuw, op de gemeenschap gericht kapitalisme – zolang hun leiders hen ten minste maar een maatschappelijk doel blijven voorhouden.

De zes vaardigheden van 'phronetische' leiders

Leidinggeven met praktische wijsheid is niet eenvoudig. Een phronetisch leider moet temidden van onophoudelijke verandering oordelen vellen en maatregelen treffen. Hij doet dat bovendien vanuit een invalshoek van hogere orde – het algemeen maatschappelijk belang – ook al is die invalshoek ontleend aan individuele waarden en principes. In ons onderzoek van de afgelopen tien jaar hebben wij zes vaardigheden gevonden die doorslaggevend zijn voor wie op deze manier leiding wil geven. We beschrijven nu deze zes vaardigheden en geven daarbij ook suggesties voor de manier waarop ze kunnen worden ontwikkeld.

3. *Harvard Business Review*, februari 2009.

Onderwijs in integriteit

Wij verzorgen sinds 2008 in Japan een programma voor de ontwikkeling van leidinggeven met praktische wijsheid. Ons Kennisforum ('Knowledge Forum'), zoals we het noemen, is hoofdzakelijk geconcentreerd op de campus van de Hitotsubashi-universiteit in het centrum van Tokio. Dit is in essentie een *ba* (gemeenschappelijke context) waarin topmanagers aan hun karakter en integriteit kunnen schaven.

Topmanagers delen hun ingrijpendste levenservaringen en doorslaggevende successen en tegenslagen

Het programma wordt ingeluid met een dag sporten voor dertig topmanagers op de Takao-berg, anderhalf uur rijden vanuit het centrum van Tokio. Deze openingsdag is bedoeld als een oefening in teamwork. Gedurende een intensief programma van vijftien maanden vertellen de deelnemers elkaar vervolgens van hun indringendste levenservaringen en grootste successen en tegenslagen, zowel in hun werk als in hun privéleven. Zo ontwikkelen ze invoelingsvermogen voor elkaar.

Ook discussiëren de ceo's met wetenschappers uit disciplines als filosofie, geschiedenis, literatuur, politologie, militaire strategie en economie om ook in die terreinen meer inzicht te ontwikkelen. Ze bespreken het werk van Peter Drucker en hebben wekelijkse coachingssessies met twaalf docenten van business schools. Het Kennisforum vergt een aanzienlijke in-

vestering in tijd van zowel deelnemers als docenten. Gedurende de volgende negen maanden ontmoeten de deelnemers elkaar veelvuldig om van alles met elkaar te bespreken en samen te borrelen, een partijtje te golfen of te karaoken. Eén keer per maand is er een bijeenkomst van een hele dag die wordt afgesloten met een groepsdiscussie die ook voor buitenstaanders toegankelijk is. Dat laatste is

bedoeld om de discussie te bevorderen. Ook komen de managers bij elkaar voor een *ba* van drie dagen waarin ze een project opstarten waarvoor ze een artikel moeten schrijven – *zogenaamd voor de Harvard Business Review* – over een Japanse managementaanpak die wereldwijd weerklink krijgt.

Er zijn meer van dit soort programma's in Japan. Twintig jaar geleden lanceerde Yotaro Kobayashi, de voormalige ceo van Fuji Xerox, het zogeheten 'Camp Nidom'. Dit is een jaarlijkse terugkerend programma voor twintig vooraanstaande Japanse ceo's en hun echtgenotes in het Fuji Xerox-centrum in Karuizawa, Nagano. De deelnemers verdiepen zich zowel in bedrijfskundige onderwerpen als de geesteswetenschappen. Wij zijn de afgelopen twintig jaar allebei als docent betrokken geweest bij Camp Nidom.

1. De wijze leider weet te bepalen wat goed is

Een phronetisch leider vraagt zich voortdurend af wat ethisch verantwoord is en laat zich daar in iedere situatie door leiden. Nota bene: winst maken en zoveel mogelijk waarde creëren voor de aandeelhouder kunnen ook goed zijn. Maar de phronetisch leider streeft naar iets hogers. Hij vindt dat wat hij doet ook een moreel doel moeten dienen, ongeveer zoals wat Max Weber voor ogen stond toen hij het protestantisme koppelde aan het kapitalisme.

Akio Matsubara, de voormalige directeur human resources van Toyota, vertelt dat voormalig Toyota-topman Eiji Toyoda altijd zei: 'Het is juist en goed om te doen waar je in gelooft. De juiste dingen doen op de momenten waarop dat moet is een hogere roeping. Doe dit met moed, doe waar je in gelooft, doe zoals je bent.'

Je oordeel moet voortvloeien uit je waarden en ethiek. Zonder een basis aan waarden kan de top-

manager niet bepalen wat goed is en wat fout. Bestuursvoorzitter Shoei Utsuda van Mitsui & Co. laat zich bij iedere beslissing leiden door zijn waarden: 'Is wat ik probeer te doen kwalitatief goed werk (*yoi shigoto*) voor de onderneming en de samenleving?' Waarden moeten van jezelf zijn; die kun je niet van een ander lenen. Daarom ook, is de meest gestelde vraag bij Honda: 'Wat vind jij ervan?' Dit moedigt medewerkers aan om zich terdege rekenschap te geven van hun eigen waarden in relatie tot die van Honda en de samenleving als geheel. Managers moeten bij hun oordeel kijken naar het algemeen belang, niet naar winstgevendheid of concurrentievermogen. Ceo Tadashi Yanai van Fast Retailing, waar onder meer Japans snelst groeiende modemerken Uniqlo toe behoort, zegt het zo: 'Het is niet voldoende voor een onderneming om in harmonie te leven met de samenleving. Om geaccepteerd te worden, moet je er ook een bijdrage aan leveren. Als een onderneming over de kop gaat, komt dat meestal doordat ze juist deze ba-

lans niet weet vast te houden. Iedereen is eerst en vooral lid van de samenleving en pas op de tweede plaats werknemer bij een onderneming. De onder-

De meest gestelde vraag bij Honda is: 'Wat vind jij ervan?'

Je kunt je vermogen om te bepalen of iets 'goed' is op vier manieren ontwikkelen. Om te beginnen door ervaring op te doen, en dan vooral de ervaring van tegenslagen of mislukkingen. Yanai herinnert zichzelf en zijn omgeving voortdurend aan alle obstakels die hij in zijn leven heeft moeten overwinnen – toen hij alleen nog maar die ene vestiging had in een uithoek in Japan, geen krediet kreeg van de bank, werd gemangeld door machtige groothandelaren en herhaaldelijk op de rand van faillissement balanceerde. Yanai is er zo trots op dat hij fouten heeft gemaakt dat hij zijn eerste boek de titel 'Eén succes, negen mislukkingen'⁴ meegaf. Een tweede manier is om uit je levenservaring basisprincipes te destilleren en die met anderen te delen. Yanai heeft in de loop der jaren 23 principes geformuleerd die hij de 'ziel' van zijn onderneming noemt. 'Zonder een ziel is een mens of onderneming slechts een lege huls', zegt hij. Sommige van zijn richtlijnen gaan expliciet over goedheid: breng goede ideeën in praktijk, breng de wereld in beweging, verander de samenleving en draag eraan bij. Beloon goed gedrag, bestraf fout gedrag. Eis in je bedrijf en je werk het allerhoogste ethische niveau. Een derde manier is om onvermoeibaar te streven naar uitmuntendheid. Dat helpt je als ceo om in een specifieke situatie te begrijpen wat de moeite waard is om te wensen en om naar te streven. Utsuda vertelde ons dat hij ooit assistent was van de voormalige president van Mitsui, Tatsuzo Mizukami, de man die het concern na de Tweede Wereldoorlog weer opnieuw opbouwde: 'Hij was al tachtig toen ik voor hem werkte. Ik verbaasde me erover hoe hoog hij de lat legde. Hij nam nooit, maar dan ook nooit, genoegen met minder.'

Ten slotte kun je je oordeelsvorming oefenen door je te verdiepen in geesteswetenschappen als filosofie, geschiedenis, literatuur en kunst. Management is een van de 'vrije kunsten', zei Peter Drucker ooit: 'vrij' omdat de basis voor kennis, zelfkennis, wijsheid en leiderschap erin wordt aangesproken, en een 'kunst' omdat management ook gaat over praktijk en toepassing. Om het niet bij woorden alleen te laten, hebben wij enkele jaren geleden in Tokio een programma voor topmanagers gelanceerd (zie kader 'Onderwijs in integriteit'). Studie

van het werk van grote denkers als Aristoteles, Machiavelli, Heidegger en anderen vormt een vast onderdeel van dit programma.

2. De wijze leider doorgrondt de essentie

Alvorens zich ergens een mening over te vormen, doorgrondt een wijs leider snel de achtergrond van een gegeven situatie, vormt zich een beeld van de toekomst of de consequenties en besluit dan tot de maatregelen die nodig zijn om die visie te kunnen waarmaken. Praktische wijsheid stelt de wijze leider in staat om de essentie te zien en intuïtief de aard en betekenis van mensen, dingen en gebeurtenissen te doorgronden.

Hoe Soichiro Honda, de oprichter van Honda, dat deed, is goed te zien op een foto die in de *Automotive Hall of Fame* in Dearborn, Michigan, hangt. Op die foto zien we Honda langs een racebaan gebukt zitten om op het oogniveau te komen van de voorbij razende motorrijders. Hij heeft zijn handen plat op de grond liggen om de trillingen te voelen en zijn hoofd naar het circuit gedraaid om de motoren zo goed mogelijk te kunnen horen. Zo 'ving' hij het wezen van de motorfiets. 'Als ik naar een motorfiets kijk, dan zie ik van alles', zei hij altijd tegen zijn opvolgers. 'Ik zie dat ik zus en zo moet doen om die bocht door te komen. Ik denk na over de motorfiets van morgen. Ik denk na over wat ik kan doen om sneller te kunnen rijden. Ik schakel automatisch van het een naar het ander.' Om de essentie van iets te kunnen doorgronden, moet je oog voor detail hebben en volhardend zijn. 'Wat je doet, moet je vasthouden', zegt Yanai. 'Doe wat volledig juist is, concentreer je op de kleine dingen en grijp steeds weer terug op de basis. Alleen dan kun je het volgende niveau bereiken. De sleutel tot succes is om iedere dag opnieuw de elementaire dingen te doen.'

Ook is het belangrijk voor een leider om universele waarheden te kunnen afleiden uit bijzonderheden en details. Dit vergt een continue interactie tussen subjectieve intuïtie en objectieve kennis. Dit is hoe Ratan Tata, bestuursvoorzitter van Tata Group, op het idee kwam om een auto met een verkoopprijs van 2.500 dollar te gaan maken. De anekdote is inmiddels algemeen bekend. Tata zag in Mumbai in de regen een compleet gezin – vader, moeder en kinderen – op een scooter voorbij rijden in het drukke verkeer. Hij wist dat de goedkoopste auto die op dat moment in India te krijgen was minstens vijf keer zoveel kostte als een scooter. Een auto was onbetaalbaar voor veel lage-inkomensgezinnen in India. Tata beseftte op dat moment opeens dat al die

4. *One Win, Nine Losses*.

mensen een auto zouden kopen als iemand er een aanbod tegen een prijs die zij wél konden betalen. Het doorgronden van de essentie van een probleem is iets waar je je in kunt oefenen. Je moet dan drie ‘rek- en strekoefeningen’ voor de hersenen doen. Ten eerste: vraag jezelf voortdurend af waar het bij een probleem of situatie in wezen om draait. Bij Toyota vragen medewerkers vijf keer achter elkaar ‘waarom?’ om door te dringen tot de allerdiepste oorzaak. Bij Honda wordt gewerkt met ‘A’-, ‘A0’- en ‘A00’-vragen. ‘A’-vragen hebben betrekking op specificaties – bijvoorbeeld: ‘Hoeveel PK zou deze motor moeten krijgen?’ Een ‘A0’-vraag gaat over een concept – bijvoorbeeld: ‘Wat is het idee achter deze motor?’ De ‘A00’-vraag, ten slotte, gaat over de wezenlijke doelen van een project – zoals: ‘Waar dient deze motor voor?’

Ten tweede: probeer altijd zowel de bomen als het bos te zien. Of, zoals Toshifumi Suzuki, de topman van Seven-Eleven Japan, het zegt: ‘Het is niet goed als je alleen maar de boom en niet het bos ziet. Het is een veel gemaakte fout om te denken dat iets managen inhoudt dat je enkel en alleen verantwoordelijk bent voor dat ene ding. Je moet dat ene ding een plek geven in de hele winkel, als één geheel.’ God manifesteert zich misschien in de details, maar als leider mag je nooit het grotere geheel uit het oog verliezen.

Ten derde: ontwikkel en toets hypothesen. Bij Seven-Eleven Japan bijvoorbeeld, bepalen de medewerkers in de afzonderlijke winkels – ook de scholieren en huisvrouwen die er in deeltijd werken – wat voor artikelen er besteld moeten worden. Iedere vestiging heeft zo haar eigen klanten en maakt op bepaalde tijden geheel eigen situaties mee. Dan kun je niet simpelweg afgaan op instructies van het hoofdkantoor. Ook kan een vestiging niet zo maar iedere dag dezelfde artikelen in dezelfde hoeveelheden bestellen. Het winkelpersoneel van Seven-Eleven Japan wordt aangemoedigd om steeds een hypothese te ontwikkelen over wat de klant wil wanneer er bepaalde producten moeten worden besteld. Moet er frisdrank besteld worden? Dan moeten de medewerkers afgaan op wat ze weten over de behoeften van de lokale klanten maar ook kijken naar aspecten als het weer, schoolvakanties, lokale evenementen, storingen in de elektriciteitsvoorziening en dergelijke.

3. De wijze leider ontwikkelt een gezamenlijke context

Een phronetisch leider biedt topmanagers en medewerkers voortdurend mogelijkheden om van

elkaar te leren. In Japan verwijst het woord *ba* (‘plaats’, ‘ruimte’ of ‘veld’) naar de context waarin relaties worden gevormd en interacties plaatsvinden. Mensen die deelnemen aan een *ba* wisselen informatie met elkaar uit, bouwen ad-hocrelaties op en proberen nieuwe zingeving te ontwikkelen. Een informele *ba* kan bijvoorbeeld ontstaan in een café, als mensen die elkaar niet kennen elkaar vertellen over dingen die hen dwarszitten of problemen waar ze mee worstelen, en daarbij soms nieuwe inzichten opdoen of tot oplossingen komen.

In een meer formele of organisatorische context biedt een *ba* aan mensen met een gemeenschappelijk doel de gelegenheid om nauw contact met elkaar te onderhouden. Iedere betrokkene ziet zichzelf in relatie tot de anderen en probeert de meningen en waarden van de anderen subjectief te begrijpen. Deelname aan de *ba* is vrijwillig. Zo gezien is een *ba* een gemeenschappelijke context in beweging: deelnemers komen en gaan, relaties veranderen en de context verandert voortdurend.

Een voorbeeld van een *ba* bij Honda is de *waigaja*. (De naam is een verkorte vorm van de onomatopoeie *waiwai-gajagaja*, een aanduiding voor het geroezemoes van elkaar begroetende mensen.) Tot wel dertig leden van een projectteam brengen samen drie dagen en nachten door in een hotel of *ryokan* (herberg) met een warmwaterbron. ’s Avonds drinken ze *sake* en bezoeken het openbare bad. Een agenda is er niet, maar vaak begint men af te geven op chefs en lucht te geven aan frustratie. Onder invloed van de *sake* wordt men ongeremder. Er kunnen woorden vallen en soms vallen er ook klappen. De tweede dag worden de onderlinge barrières geslecht naarmate men elkaars motieven en gevoelens beter gaat begrijpen. De bereidheid om naar elkaar te luisteren en elkaar in te voelen groeit. Tegen de derde dag is er vaak een inductieve sprong gemaakt: de persoonlijke kwesties zijn overwonnen en men heeft als team een gezamenlijke benadering ontwikkeld om een gegeven probleem op te lossen. Een *ba* kan op allerlei manieren gestalte krijgen in een onderneming. Het kan een projectbijeenkomst zijn, een opleidingsprogramma, een ad hoc geformeerde studiegroep, een informele hobbygroep, een conferentie, een door de onderneming gesponsord familie- of sportevenement, een rookruimte, een café of kantine, een virtuele bijeenkomst, een intranet, een blog. Een *ba* kan zowel van boven- als van onderaf ontstaan. In het eerste geval is het initiatief aan de ceo. Vijf maanden nadat Utsuda president werd van Mitsui, in 2002, startte hij een reeks *kurumaza*-bijeenkomsten (*kurumaza* betekent ‘in

een cirkel zitten'). Zo'n bijeenkomst werd een of twee keer per maand gehouden tijdens de lunch of na het werk. Alle medewerkers konden zich er via het intranet voor aanmelden. In de bijeenkomsten werd besproken wat kwalitatief goed werk nu precies inhield voor het personeel, voor de onderneming en voor de samenleving. In zes jaar tijd vonden er 117 van deze bijeenkomsten plaats. In totaal namen er zo'n tweeduizend medewerkers aan deel. Zij bespraken de tot dan toe door Mitsui gehanteerde methoden en manieren van werken, die soms controversieel waren omdat ze waren ingevoerd om te voldoen aan regelgeving in bepaalde andere landen. Ook werden de aspiraties voor de toekomst besproken.

Een *ba* die van onderaf ontstaat, is misschien gemakkelijker in te zetten voor een onderneming buiten Japan. Hierbij beleven medewerkers persoonlijk hoe de consument een product of dienst gebruikt. Eisai, bekend van geneesmiddelen tegen dementie, laat al zijn onderzoekers persoonlijk ervaring opdoen in de patiëntenzorg. Zo maken zij aan den lijve mee hoe de patiënt zich gedraagt, medicijnen neemt, zich wast en met verplegers communiceert. De onderzoekers ontwikkelen op deze manier een dieper inzicht – zowel in de behoeften van patiënten en hun families als in de missie die president Haruo Naito van Eisai heeft ontwikkeld voor zijn onderneming op het gebied van de gezondheidszorg. Een medewerker vertelde ons erover: 'Ik was er helemaal op gefocust om geneesmiddelen te ontwikkelen. Maar in de zorg stonden die helemaal niet centraal. Geneesmiddelen zijn alleen maar nuttig in bepaalde situaties. Door deze training ben ik beter gaan beseffen waar geneesmiddelen voor bedoeld zijn en hoe we ze moeten ontwikkelen.'

4. De wijze leider communiceert de essentie

Een phronetisch leider moet kunnen communiceren op een manier die iedereen begrijpt. Het is

vaak niet eenvoudig om de essentie van een situatie te benoemen. Daar zijn vaak verhalen, beeldspraak en andere vormen van beeldend taalgebruik voor nodig. Daarmee kan de leider mensen van uiteenlopende achtergronden en ervaringen helpen om dingen intuïtief te begrijpen.

Met beeldspraak leg je iets uit door te appelleren aan een beeld uit een andere context. Yanai houdt van voorbeelden uit de sport, vooral honkbal: 'Om veel honken te bezetten moet je er veel proberen te pakken. Als je alleen maar probeert niet uitgetikt te worden, kun je niet rennen. Met management is het eigenlijk net zo.' Met beeldspraak kun je ervoor zorgen dat een boodschap tot de verbeelding gaat spreken. Toyota, bijvoorbeeld, vergelijkt de auto-industrie – en daarmee ook zichzelf – met een groene tomaat: een onrijp, groeiend gewas.

Een verhaal over iemands belevenissen of de tegenstand die hij ontmoet kan een bron van zelfkennis zijn. Aan de hand van een verhaal kan ook de historische context worden verduidelijkt ('Waarom is de huidige situatie zoals ze is?') en kunnen scenario's voor de toekomst worden geformuleerd ('Wat gaat het worden?'). Bij Mitsui is verhalen vertellen onder Utsuda een belangrijk aspect geworden van de beoordelingsprocedure. In 2002 veranderde Utsuda de prestatiecriteria bij Mitsui. Vanaf dat moment kwam de nadruk bij de beoordeling veel meer (voor tachtig procent) op kwalitatieve in plaats van kwantitatieve resultaten te liggen. Het proces dat tot resultaten leidde werd hierdoor belangrijker dan omzet en winst. Utsuda stimuleerde alle medewerkers om in hun jaarlijkse beoordeling aan de hand van een verhaal duidelijk te maken waarom zij een bepaald doel belangrijk vonden, zowel voor henzelf als voor de onderneming; hoe dit doel aansloot bij hun eigen waarden en die van de onderneming; en hoe zij en de onderneming er in de toekomst baat bij zouden hebben. Het

De zes kenmerken van de wijze leider

1. Hakt de knoop pas door na te hebben bepaald wat goed is voor organisatie en samenleving;
 2. Weet essentie van situatie of probleem snel te doorgronden en mensen, dingen en gebeurtenissen goed in te schatten;
 3. Creëert voortdurend formele en informele gemeenschappelijke contexten waarin topmanagers en medewerkers door middel van hun interacties nieuwe inzichten en ideeën kunnen ontwikkelen;
 4. Weet essentie van eigen ervaringen aan de hand van beeldspraak en verhalen te vertalen in impliciete kennis voor mensen en groepen;
 5. Zet politieke macht in om mensen met onderling tegenstrijdige doelen bij elkaar te brengen en tot initiatief aan te sporen;
 6. Stimuleert met behulp van leer- en mentorrelaties anderen, vooral medewerkers op de werkvloer, om ook praktische wijsheid te ontwikkelen.
-

bedenken, vertellen en uitwisselen van verhalen heeft de cultuur bij Mitsui helpen veranderen. Medewerkers werden erdoor gestimuleerd om hun ideeën met meer overtuiging te presenteren, en na te denken over de kwaliteit van het werk alvorens de mogelijke winstgevendheid uit te rekenen.

Fujio Mitarai, de bestuursvoorzitter van Canon, heeft iets vergelijkbaars geïntroduceerd. Hij vraagt iedereen om een businessplan voor het volgende jaar met een verhaal erbij. Zelf geeft hij de aftrap door in de vorm van een verhaal uiteen te zetten hoe de onderneming de door hem geformuleerde streefcijfers kan bereiken. Dat sijpelt via het hogere en middenkader door naar alle medewerkers. Bij Canon moet iedereen cijfers ondersteunen met een verhaal. 'Zo worden vaardigheden ontwikkeld en groeien onze mensen', legt Mitarai uit. 'Hier halen wij onze kracht uit.'

Om beeldspraak en verhalen doeltreffend te kunnen gebruiken, moet de leider het verband leren leggen tussen twee dingen; tussen hem- of haarzelf en iemand anders; of tussen het heden en het verleden dan wel de toekomst. De beste manier om dat te doen, is door zoveel mogelijk romans te lezen, in allerlei genres (liefdesverhalen, satires, komedies, tragedies) en naar het theater te gaan. De regels van de retorica zijn belangrijk: doeltreffend communiceren, betekent dat je niet alleen een rationele maar ook emotionele snaar raakt. Denk maar aan de beroemde toespraken waarin dat is gedaan, zoals de 'I have a dream'-toespraak van Martin Luther King bij het Lincoln Memorial in 1963 en de 'Stay hungry, stay foolish'-toespraak van Steve Jobs ter gelegenheid van de opening van het academisch jaar van de universiteit van Stanford in 2005. Beide redden waren gebaseerd op een persoonlijke ervaring; hadden een begin, midden en eind; en herhaalden enkele keren de hoofdboodschap. Kings toespraak duurde in totaal zeventien minuten, en in de laatste vijf minuten zei hij maar liefst acht keer 'I have a dream' en tien keer 'Let freedom ring'. Jobs herhaalde de opmerking 'Stay hungry, stay foolish' drie keer in de laatste twintig seconden van zijn toespraak van vijftien minuten.

De wijze leider probeert met zoveel mogelijk mensen in gesprek te komen en laat merken communicatie uiterst belangrijk te vinden. Yanai verwoordde zijn 'droom' voor 2020 op 1 januari 2009: 's werelds grootste moderetailer te zijn, gemeten naar omzet en winst – groter dan Gap, Zara en H&M. In de drie maanden daarna had hij iedere week een overleg van anderhalf uur met enkelen van zijn hoge managers in Tokio. Samen werkten ze uit

wat de onderneming nodig had aan mensen, organisatie en systemen om zijn droom waar te kunnen maken. Dergelijke bijeenkomsten had hij ook met hooggeplaatste managers uit Sjanghai, Seoul, Parijs, Londen en New York. Yanai is van plan om deze dialoog ook te voeren met tweehonderd toekomstige leiders in zijn onderneming. Die wil hij de komende drie jaar op verschillende locaties wereldwijd persoonlijk spreken. Zijn droom staat of valt met communicatie.

5. De wijze leider zet politieke macht in

Het volstaat niet om de essentie te benoemen en uit te dragen. De phronetisch leider moet mensen ook bij elkaar brengen en tot actie aansporen. Hij moet de kennis en inspanningen van eenieder combineren en samenballen in een geconcentreerde inspanning om de gestelde doelen te bereiken. De topmanager moet alle beschikbare en voor de situatie geëigende middelen inzetten om mensen te mobiliseren. De lessen van Machiavelli hoeven daarbij niet geschuwd te worden. Sluwheid en kopigheid zijn vaak nodig om iets nieuws en goeds te kunnen creëren. De wijze leider vormt zich een politiek oordeel door zich te verdiepen in de meningen en emoties van anderen. Die leert hij kennen via dagelijkse verbale en non-verbale communicatie. Hij denkt goed na over het moment waarop hij een stap zet of een bepaalde kwestie aansnijdt. Iemand die deze eigenschappen als geen ander vol passie aan de dag legt, is bestuursvoorzitter Atsutoshi Nishida van Toshiba. Nishida heeft zich verdiept in intersubjectiviteit, een deelgebied van de fenomenologie dat door Edmund Husserl is uitgewerkt. Nishida is ervan overtuigd dat de mens van nature zowel logisch als emotioneel is ingesteld. Daarom hamert hij er steeds op, dat het heel belangrijk is om een ander te kunnen invoelen. Alleen dan kan er namelijk een echt gesprek ontstaan. Zijn bijeenkomsten met collega's duren niet zelden twee keer zo lang als ervoor was uitgetrokken.

De phronetisch leider probeert ook alle tegenstellingen te begrijpen die mensen in zich hebben: goed en kwaad, beleefd en grof, optimistisch en pessimistisch, nauwgezet en lui. Die inzichten probeert hij in een gegeven situatie tot een synthese te brengen. Hij zoekt niet naar het beste compromis tussen tegenstellingen maar beschouwt die als twee

De regels van de retorica zijn belangrijk: om doeltreffend te communiceren moet er niet alleen een rationele maar ook een emotionele snaar worden geraakt

kanten van een discussie – en pakt tegenstrijdigheden, tegenstellingen en paradoxen aan door ze naar een hoger plan te tillen. Sommigen gebruiken hiervoor het Duitse woord *aufheben* ('verheffen' of 'optillen'). Door te denken in termen van 'en-en' in plaats van 'of-of' kan de phronetisch leider de beslissing nemen die het beste past bij een bepaalde situatie zonder het goede dat moet worden bereikt uit het oog te verliezen. Het is zoals F. Scott Fitzgerald ooit zei: 'Als je echt intelligent bent, kun je twee onderling onverenigbare ideeën tegelijkertijd voor ogen houden zonder dat het je verlamt.' Dat soort kwaliteiten is in onze tijd van verandering belangrijker dan ooit.

Verbeelding en visie zijn onmisbaar om naar een hoger niveau te kunnen komen. Zo heeft Yanai bijvoorbeeld verkondigd dat Fast Retailing tweehonderd leiders van de volgende generatie nodig heeft om zijn visie voor de onderneming waar te kunnen maken. Om te beginnen bepaalde hij hoe deze groep samengesteld moest zijn. Dat deed hij op een dialectische manier: de groep diende voor de helft te bestaan uit Japanners, voor de helft uit bestaande medewerkers en voor de helft uit genieën (de andere helft moesten gewone mensen zijn). Yanai wil dat deze mensen boven alle scheidslijnen en tegenstellingen verheven zijn en vanuit mondiaal perspectief een verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen voor de hele onderneming. Zijn leiders moeten zowel *asura* (duivel) als Boeddha zijn: zij moeten tirannieke perfectionisten worden die zowel het kwade als het goede in de menselijke natuur begrijpen.

Opmerkelijk is dat een degradatie een leider de ogen kan openen voor andere meningen en emoties. Deze methode werkt bijzonder goed in Japan en bij geen onderneming wordt dit middel zo vaak ingezet als bij Fast Retailing. Ruim de helft van het hogere management van de onderneming is ooit een stapje lager gezet in de organisatie. Zo'n degradatie betekent onder andere dat de persoon in kwestie een kwart van zijn salaris inlevert. Met een degradatie wordt een krachtig signaal afgegeven: een bepaald oordeel of een bepaalde beslissing of actie heeft niet gewerkt. De manager die dit overkomt, krijgt een nieuwe kans om zich te onderscheiden. Een van de managers bij Fast Retailing vertelde ons dat hij twee keer in zijn carrière was teruggezet: 'Natuurlijk is het een klap, zowel financieel als psychologisch. Maar het heeft me sterker gemaakt. Ik durf mijn ondergeschikten nu het soort feedback te geven die ik zelf ook heb gekregen.' Een goede manier om mensen aan te sporen tot betere

prestaties is ook om succes te vergeten. Nog niet zo lang geleden waarschuwde Yanai zijn team dat elk jaar opnieuw hetzelfde doen betekent dat je achterop raakt. Uit de titel van een boek dat hij in 2009 publiceerde, 'Afrekenen met je succes in één dag',⁵ blijkt wel hoe snel een onderneming zich volgens hem opnieuw op de kaart moet kunnen zetten.

6. De wijze leider stimuleert anderen om ook praktische wijsheid te ontwikkelen

Praktische wijsheid mag nooit worden gezien als iets dat is voorbehouden aan de Chief Executive of het topmanagementteam. Dit moet zo breed mogelijk worden gespreid in de hele organisatie. Medewerkers op alle niveaus kunnen leren praktische wijsheid toe te passen. Breed gespreid leiderschap bevorderen is dan ook een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de wijze leider. Soichiro Honda, bijvoorbeeld, werd in de jaren zeventig ooit geconfronteerd met de praktische wijsheid van zijn ondergeschikten. Honda werkte op dat moment aan de ontwikkeling van een schonere motor. Daarmee moest het bedrijf de 'Grote Drie' Amerikaanse autofabrikanten, die zich destijds verzetten tegen de Clean Air Act, kunnen verslaan, zei Honda. Zijn technici sputterden echter tegen dat het hun maatschappelijke verantwoordelijkheid was om die motor te ontwikkelen. Zij deden het voor hun kinderen, zeiden ze. Volgens de overlevering schaamde Honda zich zo diep toen hem dit werd gezegd, dat hij besloot dat de tijd gekomen was om terug te treden.

Door te werken aan breed gespreide phronese kan een organisatie flexibel en creatief reageren op iedere situatie. Structurele wendbaarheid kan onder andere worden bereikt met de 'scrum'.⁶ Deze vergelijking met rugby, die voor het eerst werd gemaakt in de zware industrie, is tegenwoordig de formele benaming voor het flexibele ontwikkelingsproces voor software. Een ontwikkelingsteam bestaat doorgaans uit hooguit zeven leden. Het aantal teams neemt echter toe met de reikwijdte van het project. Het ontwikkelingsproces wordt om de twee weken even stilgelegd voor een 'scrum' (in American football spreekt men van een 'huddle'). Alle deelnemers bepalen dan samen hoe de resterende taken het beste kunnen worden afgerond. Er kunnen wel honderden 'scrum masters' en duizenden deelnemers zijn die samen werken, leren en beslissingen nemen. Zelfs medewerkers in deeltijd zouden *phronese* moeten kunnen toepassen, meent Suzuki van Seven-Eleven Japan: 'Zelf heb ik twee ogen en één stel hersens. We hebben enkele dui-

5. *Throw Away Your Success in One Day*.

6. Zie ons artikel 'The New Product Development Game', *Harvard Business Review*, jan-feb 1986.

zenden medewerkers in deeltijd in onze winkels. Als ieder van hen zelfstandig een inschatting maakt, krijgen we er heel wat meer ogen en hersens bij.’

Praktische wijsheid kun je aanleren door te kijken naar mensen met een voorbeeldfunctie. Bij Honda geldt de oprichter van de onderneming nog steeds als het ultieme voorbeeld. Dat hoorden we van Takeo Fukui, een voormalige president van Honda: ‘Het is belangrijk voor Honda om veel Soichiro Honda’s te creëren.’ Hij wil daarmee niet zeggen dat de medewerkers van Honda de oprichter zouden moeten imiteren. De mensen die nu bij Honda werken hebben immers te maken met volstrekt andere situaties dan Honda in zijn tijd. Waar het om gaat, is dat iemand die een inschatting moet maken zich afvraagt: ‘Als ik Soichiro Honda was, wat zou ik dan doen?’ Vaak vervullen mensen uit het middenkader een voorbeeldrol. Denk bijvoorbeeld aan de leiders van grote projecten bij Honda. Zij doen strategisch belangrijk werk maar niet vanuit hiërarchisch gezag. Evenmin hebben zij zeggenschap over de keuze van medewerkers. Ze werken met tot wel tweehonderd collega’s tegelijk aan ontwerp, techniek, tests, marketing en andere zaken. Die collega’s geven zich daar allemaal vrijwillig voor op omdat zij voor die ene leider willen werken. Iemand die het voorbeeld geeft, stelt anderen in staat buitengewone prestaties te leveren.

Praktische wijsheid kan ook worden ontwikkeld met behulp van een formeel leerlingstelsel. De mentor deelt dan zijn of haar ervaringen, context en tijd met de leerlingen. Bij Fast Retailing, bijvoorbeeld, fungeert Yanai als mentor voor tweehonderd leerlingen verspreid over de hele wereld. Hij laat hen projecten doen op drie gebieden – productontwikkeling, winkelprocessen en administratie (financiën, personeelszaken, IT en juridische zaken) – met de opdracht om veranderingsideeën in praktijk te brengen. Elk project loopt ongeveer een half jaar. De leerlingen werken anderhalf jaar aan deze ‘jet set-projecten’, zoals ze door de medewerkers worden genoemd, en houden in die tijd ook hun normale baan. Voor Yanai betekent dit, dat hij persoonlijk en op tijd de resultaten van zeshonderd veranderingsprojecten moet evalueren. Zo bouwt hij persoonlijk mee aan de volgende generatie wijze leiders voor zijn onderneming.

De kennis scheppende onderneming van vandaag moet volgens ons veranderen in de met wijsheid opererende onderneming van morgen. Dat vraagt om een nieuw soort leider – een uiterst veelzijdige ceo:

- Een filosoof die de essentie van een probleem doorgrondt en algemene conclusies trekt uit willekeurige waarnemingen;
- Een meester-ambachtsman die snapt welke aandachtspunten op een gegeven moment prioriteit moeten krijgen en daar direct actie op onderneemt;
- Een idealist die doet wat hij of zij goed acht voor de onderneming en de samenleving;
- Een politicus die mensen tot actie weet aan te sporen;
- Een romancier die beeldspraak, verhalen en retorica weet te gebruiken;
- Een leraar met goede normen en waarden en sterke principes van wie anderen willen leren.

Vindt u dit te idealistisch of te veel gevraagd? Wie zal het zeggen? Iedere onderneming zal zich echter een nieuwe toekomst moeten verschaffen wil ze kunnen overleven. Die

toekomst zal geen simpele extrapolatie van het verleden zijn. We zullen een moedige, op overtuiging gebaseerde sprong naar de toekomst moeten maken. Het is niet voldoende om situaties te analyseren aan de hand

van empirische gegevens en deductief redeneren. Een ceo zal ook een inductieve, door idealen en dromen geïnspireerde sprong moeten wagen. Een ceo zonder idealen kan simpelweg geen nieuwe toekomst creëren. Met idealisme alleen komen we er echter niet. Een leider moet ook pragmatisch zijn – de realiteit onder ogen zien, begrijpen waar het in een gegeven situatie om draait en dat in een groter plaatje passen. Alleen dan kun je als ceo bepalen wat je op een bepaald moment in een gegeven situatie moet doen in het algemeen belang. De ceo moet een idealistische pragmaticus worden en zal zich moeten aanwennen om voortdurend te zoeken naar zowel kennis als praktische wijsheid.

‘Concentreer je op de details en grijp steeds weer terug op de basis – anders groei je niet door naar het volgende stadium’

– Tadashi Yanai, Fast Retailing
