

Strategie: de lessen van het filosofisch existentialisme

J. Ogilvy is filosoof, marktonderzoeker, consultant en publicist met onder meer grote interesse in scenario-planning en toekomst-verkenning. Hij is mede-oprichter van Global Business Network (GBN).¹

1. Als onderzoeker en consultant verkent 'Jay' Ogilvy – sinds 1979 samen met Peter Schwartz en sinds 1988 samen met GBN – onder andere de invloed van menselijke waarden en motivatieveranderingen op aankoopbeslissingen en in sectoren als telecommunicatie, gezondheidszorg en onderwijs. Ogilvy doceerde aan de universiteit van Texas en aan Yale. Zijn meest recente boek is *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, uitgegeven bij Oxford University Press in 2002 (noot vert.).

Continentale existentialisten als Sartre en Heidegger stonden bekend om hun zware boeken en zware taal. Een Angelsaksische futuroloog, trouw aan de praktische traditie van zijn cultuur, smeedt er strategisch gereedschap van.

Ik herinner me die dag nog goed: opeens besepte ik hoe verwarrend de wereld was geworden. Zo vreemd en onvoorspelbaar zelfs, dat de gebruikelijke route naar een marktprognose in de prullenbak kon. Op zich was het een heel gewone dag in 1985. Ik maakte deel uit van een onderzoeksteam bij SRI International (voorheen het Stanford Research Institute). We analyseerden de uitkomsten van een landelijk onderzoek naar klant-attitudes in de Verenigde Staten. Ons onderzoeksprogramma heette 'Waarden en levensstijlen' (Values and Lifestyles, VALS): een respectabele en vernieuwende uitsplitsing van het consumentenpubliek in negen verschillende levensstijlen die ruwweg waren gebaseerd op de behoeftenhiërarchie van Abraham Maslow: overleven, erbij horen, presteren, zoeken naar de ultieme ervaring, en dergelijke. Met behulp van Simmons Market Research hadden we allerlei consumptiepatronen gecorreleerd met die levensstijlen. VALS was tot dan toe een succes geweest. Als ruimtewagen-rijdende vrouwen uit de buitenwijken in de leeftijd van 25 tot 45 jaar geregeld cafeïnevrije Cola Light dronken, en jongemannen van 15 tot 25 jaar gewone coke, dan wisten de marketingspecialisten van Coca-Cola precies op welke punten de spots op MTV moesten verschillen van de reclame op Lifetime. De theorie en praktijk van marktsegmentering waren op dat moment zo'n twintig jaar in ontwikkeling. In wezen was de opkomst van segmentering hand in hand gegaan met een omslag in de Amerikaanse economie: van massaproductie voor een massamarkt in de jaren vijftig naar een meer gesegmenteerde markt die

zich liet beschrijven aan de hand van onze negen typen – of, beter gezegd: stereotypen – van levensstijlen.

Die dag in 1985 besepte ik echter dat de VALS-systeemmatiek als voorspellend instrument haar beste dagen had gehad. Mensen gedroegen zich niet langer zoals het hoorde – volgens de typologie althans. Vrouwen gingen de ene dag winkelen bij Bloomingdale's, de volgende dag bij Wal-Mart. Het segment dat we de 'achievers' noemden begon zich te gedragen als de 'experientials'. Sommige mannen gedroegen zich overdag als bankiers en 's nachts als punkers. Dit was slecht nieuws voor cliënten die aan de hand van marktsegmentatie de verschillende stereotypen probeerden aan te spreken. Het was echter goed nieuws voor de menselijke geest: mensen waren hun vrijheid aan het herwinnen. Ze gingen zich minder voorspelbaar gedragen. Ze schoven de stereotypen terzijde.

De onvoorspelbare economie

Omdat ik filosofie had gestudeerd, besepte ik onmiddellijk wat er aan de hand was. Zonder bewust de invloed van denkers als Jean-Paul Sartre of Martin Heidegger te hebben ondergaan, had de Amerikaanse consument zijn existentialistische vrijheid ontdekt. Hij zou van nu af aan niet langer voorspelbaar zijn. En inderdaad is er sindsdien geen peil meer te trekken op consumenten over de hele wereld. Geen enkele algemene segmentering of analyse heeft meer op een betrouwbare manier greep weten te krijgen op de gedragspatronen van de consument. Dit gegeven heeft consequenties die veel verder reiken

dan alleen de marketing. Marketing komt doorgaans pas in actie nadat een onderneming een strategie heeft bedacht en producten of diensten heeft ontwikkeld voor een duidelijk omschreven doelgroep. Zo niet, echter, bij de onderneming die contact moet houden met klanten die minder voorspelbaar zijn dan vroeger. Die onderneming moet kunnen innoveren. De oude economie produceerde op grote schaal om te kunnen voldoen aan universele behoeften. De nieuwe economie vereist innovatie op maat die kan inspelen op een oneindig scala van behoeften en grillen.

De oude productie-economie was voorspelbaar omdat ze zich afspeelde binnen een 'dampkring' van noodzakelijke levensbehoeften. Ze leverde goederen en diensten die mensen nodig hadden, en die behoeften waren tamelijk stabiel. De nieuwe economie, daarentegen, speelt zich af in de vrije ruimte: ze levert goederen en diensten aan een consument die niet gebonden is aan behoeften. De oude economie vroeg om strategieën ontwikkeld door ingenieurs die konden rekenen volgens onverbidelijke wetten. De nieuwe economie vraagt om strategieën ontwikkeld door existentialisten die weten wat vrijheid inhoudt. En, het belangrijkste van alles: de oude economie verliep regelmatig, volgens het machinale ritme van de industriële productie. De nieuwe economie slingert echter voor- en achteruit, in een soort nieuwe tijdsdimensie – en ook die hadden de existentialisten voorzien.

We leven tegenwoordig allemaal in existentialistische tijd. Dat komt niet alleen doordat de toekomst minder voorspelbaar is geworden, maar ook doordat het tempo en ritme waarin gebeurtenissen zich voltrekken steeds variabel en onvoorspelbaarder wordt. Vooral sinds 11 september 2001 is het blikveld van de corporate planning veel en veel groter geworden. Als onderneming moet je nu fundamentele onzekerheid onder ogen zien: leven of dood, erop of eronder. Dit hoeft overigens geen slecht nieuws te zijn voor de menselijke geest – als dat grotere blikveld ons maar wel herinnert aan het feit dat we als mens vrij zijn.

Het filosofisch existentialisme is ontstaan in de tijd tussen de twee wereldoorlogen, toen het leven verwarrend werd voor het individu en oude waarheden aan het wankelen werden gebracht. Op een vergelijkbare manier is aan het eind van de twintigste eeuw het existentialisme in de strategievorming opgekomen – toen het leven verwarrende trekken begon te krijgen voor ondernemingen. En net zoals individuele mensen destijds te rade gingen bij een filosofisch existentialisme dat leek te passen bij een nieuw gevoel

van vrijheid, zo zijn ondernemingen op dit moment ook op zoek naar de strategische instrumenten die raad weten met werkelijke onzekerheid. Kortom, een existentialistische economie vraagt om een existentialistische strategie.

Existentialisme – de grondbeginselen

Wat betekent dit alles nu concreet? Existentialisme is, in essentie, een filosofie die de nadruk legt op het belang en de kracht van de individuele keuze. Dat kunnen we goed gebruiken in een wereld met een stortvloed aan keuzemogelijkheden maar een schreeuwend gebrek aan betrouwbare criteria voor het maken van keuzen: het existentialisme is een realistische benadering van strategievorming – en misschien zelfs wel de enige realistische benadering. In dit artikel geef ik eerst een zeer beknopte inleiding tot het existentialisme als stroming in de filosofie. Vervolgens bespreek ik een aantal specifieke ideeën uit de publicaties van de existentialistische filosofen. Deze ideeën kunnen ons helpen om meer zicht te krijgen op de markt zoals ze is, zodat we in onze dagelijkse praktijk betere beslissingen kunnen nemen.

In Silicon Valley circuleert het volgende gezegde: 'Futurologen hebben ons niets te vertellen over de toekomst – want die toekomst maken wij zelf'. Dat is existentialisme van het zuiverste water. Het gaat er op zich niet om dat veranderingen zich steeds sneller voltrekken – het punt dat Alvin Toffler maakte in zijn boek *Future Shock*.² De grote vraag is vooral: wie of wat heeft het hier voor het zeggen: God, het toeval of de geest van het individu? De existentialisten hebben ons iets te zeggen: neem je lot in eigen handen.

Het begrip 'existentialisme' krijgt zijn wezenlijke betekenis door het contrast met een ander begrip: 'essentialisme'. De filosofen van de klassieke oudheid, en dan vooral Aristoteles, zagen 'verandering' vooral als biologische 'groei'. Een veel aangehaald voorbeeld is dat van de eikel: die kan alleen maar uitgroeien tot een eik. Het is de 'essentie' van de eikel om een eik te worden – het is de eikel niet gegeven om ervoor te kiezen een esdoorn of een iep te worden. De 'essentie' die 'eik' heet, was er al voordat de eikel zelf nog maar bestond. Eerst een eikel, dan een eik.

Als je deze theorie over groei en verandering toepast op de mens, krijg je Plato's theorie over gouden,

In een onzekere wereld met onzekere concurrentievoordelen moet de strategievorming een oefening in existentialisme worden

2. A. Toffler, *Future Shock*, Amereon Ltd., 1970.

zilveren en bronzen zielen – de menselijke ziel die voorbestemd is om vanaf de geboorte een bepaalde weg te gaan. In het onderwijsstelsel dat Plato ontwikkelt in zijn *Politeia* (de Staat) worden er dan ook een aantal landelijke standaardexamens afgenomen om de aristocratische ‘wachters’ of ‘hoeders’ van de staat te scheiden van de nederige werkbijen. Het is de oudste bekende beschrijving van wat we tegenwoordig een ‘tracking’-systeem noemen: groepering van leerlingen of studenten volgens bekwaamheid en aanleg. Je bent als brons, zilver of goud geboren. Uit de examens blijkt je ‘essentie’. En, net als in het Franse onderwijsstelsel – waar de examens zo sterk je verdere leven bepalen – zul je niet gauw uit je sociale klasse rollen zodra eenmaal duidelijk is waarvan je bent gemaakt.

De vijf principes van de existentialistische strategie

1. **Eindigheid.** Je kunt niet alles voor iedereen zijn. Als je geen ‘nee’ kunt zeggen tegen sommige mogelijkheden, dan ben je niet strategisch bezig.
 2. **Zijn-ten-dode.** Niemand is te groot om te mislukken, om te sterven, om failliet te gaan. Als je meesurft op een golf kun je kopje onder gaan.
 3. **Zorg.** Breng je belangen scherper in beeld dan alleen het rendement op de investering of het rendement voor de aandeelhouders. Als je niet weet waar je staat, kun je voor alles vallen.
 4. **Geworpenheid.** Je hebt een verleden; je hebt ervaringen en kerncompetenties. Ken ze, gebruik ze en vergeet ze niet.
 5. **Authenticiteit.** Laat je niet binden door je verleden. Voel je vrij om jezelf en je onderneming opnieuw uit te vinden voor een onzekere toekomst.
-

Het ‘essentialisme’ klinkt bijzonder on-Amerikaans ... en dat is het ook. Als je essentie al vooruitloopt op je eigen bestaan, dan kun je ook alleen nog maar het patroon van je essentie volgen. Voor de essentialist is het verstrijken van de tijd alsof je een Oosters tapijt uitrolt: iedere steek, iedere lijn en ieder patroon zat aanvankelijk verstopt in het opgerolde tapijt maar wordt zichtbaar naarmate het verleden overgaat in het heden.

De toekomst is voor de essentialist zo iets als een tapijt dat nog opgerold is: het patroon zit er al in, je kunt het alleen nog niet zien. Zoals meestal bij Oosterse tapijten herhaalt dat patroon zich waarschijnlijk ook. Voordat denkers als Vico, Herder, Hegel en Darwin hun licht lieten schijnen over de geschiedenis

en de evolutie hadden mensen een ‘essentialistische’ kijk op de toekomst. Het begrip ‘toekomst’ verwees zelf ook naar een tijdsspanne die meer van hetzelfde bood: soms beter, soms slechter, maar in essentie toch een eeuwige, zich alsmaar herhalende cyclus van opkomst en verval.

In een dergelijke traditionele samenleving weten de ouderen het beste waar het naartoe gaat, want zij kennen het verleden. Respect voor je ouders is een kernwaarde in het Confucianisme. De zonen treden in de voetsporen van de vaders. De traditie regeert. Het verleden beheerst het heden. Het patroon van de seizoenen en de sterrenstelsels aan het firmament liggen vast, en zo is het ook met de essentiële orde van het universum: van biologische evolutie of historische verandering is geen sprake.

Dit was de gangbare kijk op tijd en orde voordat de werken van Georg Hegel en Charles Darwin invloed kregen. Deze twee denkers, hoewel uiterst verschillend van elkaar, waren de belangrijkste bronnen voor het existentialistische denken. Pas toen hun werk brede ingang vond, was het gedaan met de essentialistische notie van tijd als een zich eindeloos herhalende cyclus. In plaats daarvan kwam het beeld van de tijd als een rechte lijn door de geschiedenis en de evolutie. Daarmee werd het voorstelbaar dat er mettertijd volstrekt nieuwe dingen zouden ontstaan op aarde. Opeens had de mensheid een toekomst – in de zin van het existentialisme: een open einde, onbepaald veld van onbeproefde mogelijkheden. Voor de existentialist gaat het bestaan vooraf aan de essentie. Dat wil overigens niet zeggen dat niets of niemand een essentie heeft. Die essentie wordt echter al handelend bereikt en is niet voorbestemd – althans niet bij vrije mensen. Je wordt het resultaat van de beslissingen die je neemt. Je ‘vindt jezelf’ niet, zoals iemand in een ‘identiteitscrisis’ probeert te doen – je ‘maakt’ jezelf door beslissingen te nemen. Je bent niet alleen de uitkomst van de genen die je hebt geërfd of de omgeving waarin je bent geboren. Natuurlijk tellen genen en afkomst mee, maar wat je ermee verkiest te doen – dat is je existentialistische vrijheid.

Kijk bijvoorbeeld eens naar de manier waarop tijd wordt gemeten, en de manier waarop we tijd normaliter beleven. Vanaf de uitvinding van de mechanische klok hebben mensen de tijd beschouwd als iets wat verstrijkt in gelijkmatige stukjes – vergelijkbaar met de identieke vakjes op ruitjespapier. Als je voor een raket een traject naar de maan moet uitstippelen, dan is het misschien ook inderdaad het beste om er zo tegenaan te kijken. Heidegger en Sartre hebben er echter op gewezen, dat een dergelijk wis-

kundig, regulier getik van de mechanische klok niet strookt met de ware tijdsbeleving van de mens. We beleven tijd als iets wat uitdijt en weer samentrekt, iets wat sneller verloopt als het spannend wordt, en langzamer als de verveling toeslaat. De mens ervaart een contrast tussen slepende routine en plotselinge openbaring. Dingen duren een tijdje en veranderen vervolgens, en op de pieken en splitsingen moeten er grote keuzen worden gemaakt.

Scenarioplanning: licht op onzekerheid

Scenarioplanning is niet het enige wapen dat de existentialistische bedrijfsstrategie ter beschikking staat. Het is echter wel bij uitstek het wapen voor de omgang met existentialistische vrijheid. Scenarioplanning is opgekomen bij grote concerns als de Koninklijke/Shell-groep: bedrijven die dermate ver vooruit plannen dat de extrapolaties van het verleden met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zouden worden ingehaald door de snel veranderende realiteit.

Shell heeft in de jaren tachtig veel baat gehad bij scenarioplanning. De andere oliemaatschappijen stelden zich destijds in op hogere olieprijsen – indachtig de prijsverhogingen van 1973 en 1979. De planners bij Shell, daarentegen, ontwikkelden allerlei verschillende scenario's, verhalende extrapolaties van kenbare mogelijkheden. Sommige van die scenario's gingen uit van een dalende olieprijs – iets wat de planners bij de andere maatschappijen zich niet konden voorstellen. Toen de olieprijs in 1986 daadwerkelijk instortte, was Shell van de grote mondiale oliemaatschappijen daar het beste op voorbereid, met alle positieve gevolgen van dien voor het concern. Sinds de jaren tachtig zijn ook allerlei andere ondernemingen aan scenarioplanning gaan doen. Volgens een enquête van de Corporate Strategy Board was dit instrument rond de eeuwwisseling het populairste planningsinstrument bij grote ondernemingen. Dat is niet alleen prettig voor scenarioplanners maar goed nieuws voor iedereen. Scenarioplanning opent een heel scala van mogelijkheden, zowel goede als slechte. Scenarioplanning kijkt veel breder dan de traditionele planningsinstrumenten, die alleen maar uit zijn op dat ene juiste antwoord. Scenarioplanning dwingt ons ook, om na te denken over de allerrampzaligste van alle mogelijkheden – iets wat iedere manager met verantwoordelijkheidsgevoel behoort te doen. Heidegger wees erop, dat het besef van onze eigen sterfelijkheid ons kan doen beseffen hoe kwetsbaar onze aannames kunnen zijn. Door zowel optimistische als pessimistische scenario's te ontwikkelen, leren we de waarde van het leven beter beseffen.

Scenarioplanning dwingt ons om na te denken over de

meest uiteenlopende mogelijkheden – niet alleen maar die ene prognose waar iedereen het mee eens is. Scenarioplanning put uit de motivatie die mensen ontlenen aan de angst voor een realistisch geschetste mislukking en de inspiratie van een kundig geschetst succes. Verbeteringsscenario's kunnen in een vastgelopen organisatie voor nieuwe ambitie zorgen. Essentialisme veroordeelt ons tot meer van hetzelfde. Verbeteringsscenario's kunnen ons een urgent existentialistisch besef geven omtrent betere mogelijkheden.

Verbeteringsscenario's zijn een vorm van 'mentaal golfen' of 'mentaal skiën'. Als je eenmaal in gedachten de juiste swing of de perfecte bocht hebt geoefend, dan heb je veel meer kans om die drive te slaan of dat schansje op de piste goed door te komen. Er is veel te zeggen voor de notie dat de geest sterker is dan het lichaam. Voordat de geest de materie echter de juiste kant uit kan sturen, moet het zich een zo goed mogelijk beeld voor ogen halen van die gewenste situatie – of het nu een swing op de golfbaan is, een bocht op de piste of een nieuwe succesvolle strategie. Een verbeteringsscenario kan voor een onderneming betekenen wat een videoband over Tiger Woods kan zijn voor golfers.

Plotselinge urgentie

Plotselinge onderbrekingen van de normale gang van zaken vragen om strategieën die ontwikkeld zijn voordat het zover is en er snel moet worden gehandeld. Aangezien de wereld alsmaar vreemder wordt, zullen die momenten zich ook vaker voordoen. Scenarioplanning biedt topmanagers de mogelijkheid om verschillende toekomsten te overdenken in de betrekkelijke rust van de vergaderzaal – en niet pas in de commandoruimte die voor de noodtoestanden wordt gebruikt. Je kunt maar beter een strategie ontwikkelen in momenten van rust, in het 'dal' tussen twee 'pieken' in. Wie zich eenmaal aan de hand van indringende scenario's heeft 'geoefend' in verschillende toekomsten, is beter voorbereid op de toekomst die zich daadwerkelijk voltrekt. Sterker nog: als je een scala van mogelijke toekomsten hebt verkend, ben je ook beter in staat om de werkelijkheid de aantrekkelijkste kant uit te sturen. (Zie ook het kader 'Scenarioplanning: licht op onzekerheid').

Een toekomst vol nieuwe mogelijkheden biedt een totaal ander decor voor de planning dan een toekomst die niet meer is dan een herschikking van het verleden. Zo'n herschikking zou volgens bepaalde wetten moeten verlopen; als er wetten zijn, dan zijn bovendien ook voorspellingen mogelijk, volgens regels die alle mogelijkheden omvatten. Een

toekomst vol werkelijk nieuwe mogelijkheden ziet er heel anders uit; die kan misschien niet eens meer worden beschreven met behulp van de categorieën en maatstaven van het verleden. Hoe had een wetenschapper in de 19e eeuw nu ooit moeten bedenken – laat staan voorspellen – dat er ooit zoiets zou zijn als ‘prime time’-televisie, durfkapitaal, gigabits per seconde, ‘butterfly ballots’,³ de brandstofcel, genetische manipulatie, mobiele telefonie, en ga zo maar door?

Als je deze wezenlijke omslag in de aard van de ‘toekomstigheid’ eenmaal tot je laat doordringen,

beseft je de noodzaak van een existentialistische strategie. De stap van essentialisme naar existentialisme betekent: een (in principe) voorspelbare toekomst inruilen voor een toekomst die (in principe) onvoorspelbaar is. Die stap vereist een stevig pakket richtlijnen waar-

mee je beslissingen kunt nemen die hout snijden in de verschillende mogelijke toekomst.

De existentialistische filosofie stelt dat de mens een bijna oneindig aantal keuzemogelijkheden heeft. De belemmeringen die we ondervinden van gezag, de maatschappij, andere mensen, de moraal en God zijn vooral zo ingrijpend omdat we ze hebben geïnternaliseerd. Die belemmeringen dragen we met ons mee.

Daarom krijgen existentialisten soms de kritiek dat ze nihilisme en zinloosheid prediken – de vrije val in plaats van de vrijheid. Alles is mogelijk (zouden zij verkondigen), en dus kan de mens de moraal vergeten en de plicht verzaken. Zo verkondigde Nietzsche de dood van God. Voor Smerdyakov, de nihilist in *De Gebroeders Karamazov* van Dostoevski, betekende Gods dood dat de aarde werd overgeleverd aan pure anarchie. Nietzsche zelf maakte echter onderscheid tussen een sterk en een zwak nihilisme. Voor de zwakke mens betekent de dood van het opperwezen dat alles is toegestaan. Voor de sterke mens betekent een streep door God echter helemaal niet dat we zijn gedoemd tot wanhoop en zinloosheid. In plaats daarvan hebben we de kans om ons eigen leven te scheppen, en ons eigen, bewuste verantwoordelijkheidsbesef. Nietzsche zei dat hij alleen maar zou knielen voor een God die kon dansen. Dat komt dicht in de buurt van de manager, en vooral de topmanager, in een grote en complexe

organisatie. Die (top)manager neemt niet de rol van God aan. Hij kiest er wel voor, om voor de organisatie de moraal – en de consequenties daarvan – te bepalen. In hun managementklassieker *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, stellen Tom Peters en Bob Waterman dat de manager voor ‘zingeving’ moet zorgen.⁴ Deze uitdaging, zorgen voor zingeving in een verder zinloze omgeving, past de existentialistische bedrijfsstrategie als gegoten.

Maar hoe doe je dat – zin geven aan een hele organisatie en ervoor zorgen dat de keuzen beter uitpakken dan wanneer men gewoon de oude, gebaande paden blijft volgen? Wat dat betreft hebben de existentialistische filosofen enkele ideeën ontwikkeld die tamelijk relevant zijn voor de strategievorming van een onderneming: eindigheid, zijn-ten-dode, zorg, geworpenheid, en authenticiteit (zie ook het kader ‘De vijf principes van de existentialistische strategie’). Laten we deze ideeën en hun toepassing bij een existentialistische strategie eens nader verkennen.

Eindigheid

Eindigheid (of beperking; ‘finitude’ in het Engels) is het existentialistische uitgangspunt dat het dichtste bij de gangbare notie van strategie ligt, namelijk dat je moeilijke knopen moet doorhakken omdat je niet alles kunt doen.

Ook al ben je misschien in dit eindige leven tot alles in staat, je kunt niet alles doen. Het ontbreekt aan tijd. Als je besluit om bakker te worden, dan kun je meestal niet tegelijkertijd ook een slager en een kaarsenmaker zijn. De notie van ‘eindigheid’ helpt de existentialistische strategie om zich te concentreren op de afwegingen die de organisatie moet maken. Je kunt kiezen voor de laagste kosten of de hoogste kwaliteit, zelden voor allebei tegelijk. Er moeten keuzen worden gemaakt. Niet alle goede dingen vallen met elkaar samen. Wie geen ‘nee’ zegt, ontwikkelt geen strategie. Als je geen ‘nee’ zegt, handel je niet strategisch.

Het Engelse woord voor ‘beslissing’ (decision) komt van het Latijnse woord voor ‘afsnijden’. IBM heeft de strategische beslissing genomen om de consumentenmarkt de rug toe te keren en zich toe te leggen op dienstverlening aan de zakelijke markt. Hewlett-Packard stootte Agilent Technologies af omdat meet- en testtechnologie niet tot de kerncompetentie van de onderneming behoorde. De ‘corporate raider’ die een bedrijf na een vijandige overname opsplijt en in delen weer verkoopt, doet dat op basis van een duidelijke inschatting: ieder

**Nietzsche zei dat hij alleen
maar zou knielen voor een
‘God die kon dansen’ – die notie
raakt de rol van de
manager, en vooral de
topmanager, in een grote en
complexe organisatie**

3. Een verwijzing naar de stembiljettencontroversie in Florida bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2000 (noot vert.).

4. T.J. Peters en R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, 1982. (Nederlandse vertaling: *Excellente ondernemingen*, Contact/Business Bibliotheek, 1982.)

afzonderlijk zijn de stukken meer waard dan als delen van een verward concern waar het topmanagement terugdeinst voor moeilijke beslissingen. De kracht van deze notie van 'eindigheid' heb ik gezien bij mijn werk voor rijke stichtingen die, net als overheidsorganisaties, vaak te weinig letten op het risico dat ze lopen. Op het eerste gezicht lijkt het een vrij eenvoudige zaak om zo'n stichting te leiden: er moet een pot met geld worden weggezet. Bij nadere beschouwing is het echter niet zo simpel. Dan blijkt de uitdaging namelijk te zijn: hoe kun je de wereld verbeteren zonder middelen te verspillen of afhankelijkheid te creëren die meer schade aanricht dan goed doet?

Kijken we naar de Charles Stewart Mott Foundation in Flint, Michigan. Deze stichting stelt zich onder meer ten doel om de stad Flint te verbeteren – een duidelijk doel dat de trustees van de stichting desondanks veel keuzevrijheid laat. In de jaren tachtig heeft deze stichting miljoenen uitgegeven aan een pretpark met de naam AutoWorld – en met lede ogen toegezien hoe het grote publiek op vakantie ging naar Disneyworld.

Begin jaren negentig benaderde het management van de Mott Foundation mijn collega's en mijzelf om een aantal denkbare toekomstscenario's op te stellen voor Flint, een stad die zich hevig gekwetst voelde door de film 'Roger and me' van Michael Moore.⁵ Uiteindelijk is daar uitgekomen dat men zou gaan proberen om van Flint een betere plek voor opgroeiende kinderen te maken – een haalbaar, duidelijk doel voor de stichting en haar eindige middelen. Aandacht voor kinderen paste bij de oorspronkelijke schenking van de familie Mott en sloot goed aan bij de behoeften in Flint. De stad was ooit een uitstekende plek geweest om een gezin groot te brengen – in de tijd dat je goed kon leven van een baan in de zware industrie. De nieuwe economie had echter veel van de oude banen doen verdwijnen. Er was een gedurfd initiatief nodig om van Flint weer een prima stad voor kinderen te maken.

Zijn-ten-dode

Als je denkt dat er geen einde komt aan je leven, als je denkt onsterfelijk te zijn, dan kun je je gedragen alsof je voor alles de tijd hebt. Als je echter meegaat in het denken van de existentialisten over de dood, dan wordt elke dag van je leven waardevoller en krijgt een existentialistische urgentie.

De National Education Association (NEA) is de grootste vakbond van Amerika. Deze onderwijsvakbondsorganisatie – volgens sommigen een toonbeeld van starheid, onsterfelijkheid en onver-

anderlijkheid – heeft een weldadige opdonder beleefd aan een scenario met de titel 'One flight up' ('één trap op'). In dat scenario had de NEA haar hoofdkantoor in Washington, D.C., verkocht aan Sylvan Learning Systems en voor zichzelf enkele kamers op de eerste verdieping gehuurd. Nadat hij dit scenario op zich had laten inwerken, maakte de president van de NEA in de *New York Times* een veelzeggende opmerking: 'Als we niet op een andere manier gaan werken, dan zijn we er over tien jaar niet meer.' Zo'n opmerking, zeiden zijn collega's, was nog maar enkele jaren daarvoor ondenkbaar geweest. De man had de dood in de ogen gekeken.

De NEA ging inderdaad 'om'. Onder leiding van een nieuwe voorman, Bob Chase, ontpopte de organisatie zich tot een 'vakbond nieuwe stijl'. De NEA concentreerde zich niet langer hoofdzakelijk op salarisoniveaus en arbeidsvoorwaarden, maar spande zich ook in, om haar leden te helpen met de uitdagingen waarmee zij in de klas te maken kregen. Het is niet eenvoudig om mensen te vragen de dood onder ogen te zien. 'Zijn-ten-faillissement' is geen pretje. Xerox had een indringend scenario nodig dat een beeld schetste van een wereld waarin het kopieerapparaat zou samensmelten met de scanner en de printer voor de computer, met als gevolg dat de markt voor kopieerapparaten zou instorten. Wij schetsten zo'n scenario, maar het was niet angst-aanjagend genoeg; de dood werd ontkend en een echt faillissement was het gevolg.

BP, ooit de afkorting voor British Petroleum, heeft 'langs de keldertrap' naar beneden getuurd, in de duisternis van een wereld zonder aardolie. Nu zijn de nieuwe woorden achter de initialen van het concern 'Beyond Petroleum' – 'na de aardolie'. Een 'zijn-ten-dode'-scenario kan een soort vooruitblikkende hulp bij ongevallen zijn. Een verbeelde 'bijna dood'-ervaring kan de passie weer opwekken, die onder een laag behaaglijke zelfvoldoening in slaap is gesukkeld. Zo'n motivatie heb je nodig om de initiatieven te kunnen nemen waarmee je de echte dood voorkomt. Het kan ervoor zorgen dat managers zich ergens werkelijk druk om gaan maken, zich erom gaan bekommeren – met passie.

Zorg

Voor Heidegger was 'zorg' (care) een kenmerk dat de mens anders doet zijn dan een louter cognitief, cartesiaans wezen. Natuurlijk: we denken, we rekenen, we doorgronden de wereld om ons heen. We doen dat echter niet op dezelfde manier als een computer. Mijn computer kan het allemaal niets schelen – het zal hem een 'rotzorg' zijn. En dat is

5. 'Roger and Me': documentaire waarin activist Michael Moore tevergeefs probeert om General Motors-topman Roger Smith te spreken te krijgen over de sociale gevolgen van de sluiting van een fabriek van GM in Flint (noot vert.).

maar goed ook: een computer is onbevooroordeeld, wordt niet heen en weer geslingerd door verlangens, en kan de volstrekt rationele, objectieve berekeningen maken die ik van mijn computer wil hebben. Ikzelf, daarentegen, ben wel bevooroordeeld. Ik heb behoeften. En opnieuw – dat is maar goed ook. Want mijn behoeften en mijn zorgen geven mijn leven betekenis. Een mes gebruik je om iets door te snijden. Een computer gebruik je om te rekenen. Ze hebben allebei hun eigen functie. Maar waar ik toe dien? Als de betekenis van mijn leven kan worden gereduceerd tot een soort functie vergelijkbaar met de essentie van een mes of een computer, dan is mijn leven niet meer dan dat van een functionaris. Ik word een instrument in ander-mans drama, slechts een middel voor een doel – en niet mijn doel.

Een organisatie, en zeker een grote organisatie met een lange geschiedenis, heeft vaak een versterkt gevoel van urgentie nodig. Het gaat er niet alleen maar om dat je je druk maakt om de ontwikkelingstijd van nieuwe producten omlaag te krijgen. Soms moet een onderneming zichzelf opnieuw op de kaart zetten. Soms moet een onderneming met haar verleden breken. Motorola was ooit een fabrikant van autoradio's. Toen Robert Galvin halfgeleiders wilde

gaan maken, dachten sommige van zijn managers dat hij gek was geworden. Bob leidde echter het bedrijf dat zijn vader, Paul Galvin, had opgericht.

Motorola betekende iets belangrijks voor hem; hij wilde de nalatenschap van zijn vader overeind houden, ook toen de markt voor autoradio's geen perspectief meer bood. Nog weer later heeft Motorola zichzelf weer een keer 'heruitgevonden' – toen als fabrikant van mobiele telefoons en semafoons. Na Bob werd diens zoon Chris voorzitter en CEO, en inmiddels draagt ook Chris op zijn beurt het stokje alweer over. En opnieuw zal Motorola een nieuwe weg moeten inslaan. De langzame en voorspelbare wereld is een snelle en verwarrende wereld geworden. In deze wereld moet je jezelf fundamenteel kunnen vernieuwen ... want anders ben je er geweest.

Geworpenheid

Een onderneming kan zichzelf natuurlijk niet veranderen in om het even wat. Een onderneming heeft een geschiedenis. IBM verkoopt geen honden-

brokken en Sara Lee is niet opgericht om computers in elkaar te schroeven. Heidegger had een woord voor deze niet-deterministische conditionering: 'Geworfenheit', oftewel 'geworpenheid'. We zijn allemaal ergens op aarde beland – niet nergens. Veel van wie, en wat, we zijn, hebben we geërfd van onze ouders, onze cultuur of de gemeenschap waarvan we deel uitmaken. Dit geldt zelfs voor een startende ondernemer: in het tweede jaar is het nieuwe bedrijf al in een bepaalde richting 'geworpen' – door de koers die de ondernemer het eerste jaar is ingeslagen. Een hoek van negentig graden neem je niet zomaar even. Zit de vaart er bovendien eenmaal in, dan heeft dat ook zo zijn voordelen. Maar zelfs voor de allergrootste onderneming is een strak rechtlijnige extrapolatie van het verleden naar de toekomst een slechte raadgever in de strategische planning.

Geworpenheid is niet alleen maar een belemmering. Verbeteringsmogelijkheden vormen het wenkend perspectief voor de existentialistische bedrijfsstrategie. Ambitieuze scenario's vol aantrekkelijke kansen kunnen een goede aanvulling vormen op beschrijvende scenario's van de risico's. Op gegeven moment vroeg Motorola ons, om de strategie van de onderneming voor China te actualiseren. Wij beseften al gauw dat de onderneming een beetje te genoegzaam was geworden door het lopende succes. Na een kritische kijk op zowel de risico's als de mogelijkheden om de lat nog hoger te leggen, besloot het bestuur om meer te investeren, het marktaandeel te vergroten en zo de toonaangevende positie in de markt te verstevigen. Alleen al de schaal van de mogelijkheden in China is zo ontzagwekkend groot dat een planner die alleen maar extrapolaties maakt van het verleden niet in de verste verte in de buurt komt van de mogelijkheden. Om dergelijke kolossale kansen te kunnen 'spotten' heb je een dansende existentialist nodig.

Authenticiteit

Authenticiteit betekent: werkelijk jezelf zijn. Voor een existentialist betekent dit echter niet dat je je houdt aan je 'essentie'. Evenmin betekent 'jezelf zijn' dat je slechts één bepaalde functie vervult. Authenticiteit houdt in, dat je trouw blijft aan je verleden – maar ook dat je openstaat voor de mogelijkheden die de toekomst biedt – niet slechts één mogelijkheid (dat zou een onafwendbaarheid zijn), maar verscheidene mogelijkheden. Authenticiteit betekent trouw blijven aan je geworpenheid én aan je vrijheid. Het gaat erom dat je kiest uit de mogelijkheden en dat je je verantwoordelijkheid

Een onderneming kan zichzelf niet veranderen in om het even wat; IBM verkoopt bijvoorbeeld geen hondenbrokken – dat bedoelde Heidegger met 'geworpenheid'

neemt voor wat je kiest.

Als adviseur bij Motorola heb ik ook gewerkt met de 'New Enterprises'-groep van het concern. Deze groep moest nieuwe commerciële ideeën ontwikkelen. Zo'n idee moest door de verwantschap met de kerncompetenties van Motorola nog geloofwaardig zijn, maar tegelijkertijd wel buiten de bestaande activiteiten vallen. Dat 'draadje' door dat ene kleine 'oogje van de naald' zien te krijgen – dat is authenticiteit. Als je te zeer probeert om trouw te blijven aan je essentie – je kerncompetentie – dan negeer je de vrijheid die je hebt. Pretendeer je echter, dat je de totale vrijheid hebt om ongeacht wat te kiezen, dan ontken je je 'geworpenheid' – en raak je in een vrije val. De groep New Enterprises bij Motorola moest dat 'draadje' door het 'oog van de naald' zien te krijgen. En dus onderzocht men hoe de onderneming haar competentie op het gebied van de informatietechnologie zou kunnen toepassen op een nieuw en ander terrein: opwekken, opslaan en behouden van elektrische energie.

Zowel voor mensen als voor bedrijven geldt: de toekomst is geen volledig onbeschreven blad. Mensen noch ondernemingen zijn volstrekt vrij. We dragen ons verleden achter ons aan alsof het een staart is, onlosmakelijk met ons verbonden. En

dat is een hele opluchting – want we willen niet elke dag opnieuw helemaal opnieuw hoeven beginnen. De vaardigheden die we hebben aangeleerd en de competenties die we hebben opgebouwd, geven ons de richting en de energie voor het heden terwijl we het dichtstbijzijnde randje van de toekomst afkrabben.

In dit artikel heb ik, kortweg gezegd, beschreven welke consequenties het filosofisch existentialisme heeft voor de strategische planning van een onderneming. Tot slot nog een enkel woord over de uitstraling die een valide existentialistische bedrijfsstrategie kan hebben – en over de consequenties voor de mens: want door scenarioplanning en existentialistische strategievorming ga je de existentialistische tijd beter zien. Existentialistische strategievorming kan ons authentieker maken als mens.

Als filosofie lijkt het existentialisme in eerste instantie een mysterie, maar dat mysterie verdwijnt als de manier van denken wordt toegepast in de concrete wereld van de strategievorming van een bedrijf. Daarmee wint de validiteit van deze filosofie aan kracht: ze stelt ieder van ons als individu in staat om authentieker en vrijer te leven.

Reprinted from James Ogilvy, 'What Strategists Can Learn from Sartre', *Strategy & Business*, issue 33, Winter 2003, pp. 39-47, with permission from the publisher.

Copyright © 2003 by Booz Allen & Hamilton. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.