

RETROSPECTIEVE REFLECTIES OVER MIJN ERVARINGEN EN CARRIÈRE STAPPEN



John 88

Alpha en Omega

Zeefdruk 25/31 81 x 81

1. Aanleiding	2
2. Overeenkomsten en verschillen	2
3. Maar wat gebeurde er in de IT	3
4. Terugblik op mijn carrière	9
5. Conclusies	12

1. Aanleiding

De aanleiding voor deze notitie is een inspirerend retrospectief rapport van mijn Zweedse pionier professor in Computer Sciences, Mats Lundeberg, bij wie ik in 1966 (nu 54 jaar geleden) in de leer ging. Lundeberg was de ontwerper van de ISAC-methode voor informatieanalyse. Ik was destijds een van de eerste 50 studenten. Ik verhuisde eind 1967 naar de binnenlanden van Zweden en kon daarom deze studie helaas niet afmaken.

De ISAC methode heeft tot doel om op een systematische wijze samenhang en verbanden bloot te leggen van de informatie die nodig is om te kunnen voorzien in een bepaalde informatiebehoefte bij een 'gebruiker'. Deze gebruiker vormt onderdeel van de context van een organisatie.

Lundeberg beschrijft hoe hij, na aanvankelijk de organisatorische context geaccepteerd te hebben als een vast uitgangspunt voor de analyses, steeds achteraf tot de conclusie moest komen dat dat uitgangspunt niet klopte ('you cannot take it for granted').

De door de gebruiker gedefinieerde informatiebehoefte klopt meestal niet omdat de gebruiker zijn behoefte niet echt kent. De organisatieprocessen van waaruit de behoefte ontstaat behoeven dus een nadere analyse. Zo komt de analist van informatiesystemen uiteindelijk terecht in het context-systeem van de organisatie. De volgende stap is natuurlijk dat je daarna weer terecht komt in het volgende systeem, de context van de veranderende organisatie in haar 'buitenwereld' de context van veranderende markten en economieën, enz.

Het is daarom achteraf gezien zeer begrijpelijk dat Lundeberg, als wetenschapper, ook met de veranderde scope van zijn analyses verhuisde van Stockholm's Technische Hogeschool naar Stockholm's Economische Hogeschool en de leider werd van Instituut V, waarin V staat voor 'Verksamhet', hetgeen betekent 'Bedrijf' of 'Bedrijfsvoering'.

Ik realiseerde me dat Lundeberg's reis door steeds volgende contexten voor een deel ook overeenkomt met de reis, die ikzelf in mijn carrière maakte, zij het dat er ook verschillen bestaan. Maar dat wij beide, als een paar 'laatsten der Mohikanen', de voortschrijdende ontwikkeling van de ICT vanaf het begin hebben meegemaakt. Interessant genoeg dus voor retrospectieve reflecties.

2. Overeenkomsten en verschillen

Lundeberg's en mijn professionele ontwikkelingsstappen vertonen een aantal overeenkomsten, maar er zijn ook een aantal verschillen te constateren. Mats Lundeberg bleef zijn hele leven wetenschapper en was daarmee gebonden aan de in de wetenschapswereld heersende ethiek en regels. Ik, daarentegen leefde in een 'vrije wereld'. Ik kon daarmee overstappen van de ene context naar de andere en ik hoefde me in zo'n nieuwe context niet te beperken tot de rol van analist of adviseur, maar kon ook uitvoerende verantwoordelijkheid op me nemen.

Daarnaast hoefde ik me niet te beperken tot wetenschappelijk bewezen modellen en kon ook varen op mijn intuïtie en gebruik maken van handige niet-wetenschappelijke modellen.¹

De belangrijkste overeenkomst tussen Lundeberg ontwikkelpand en dat van mij liggen in het proces:

¹ Voorbeelden van zulke modellen: Gaia theorie (zie bijvoorbeeld *Peter Russell: The Global Brain – Speculations on the Evolutionary Leap to Planetary Consciousness*); Hersey & Blanchard's Situationeel Leiderschap Model; diverse Amerikaanse 'Eureka modellen', die op een gegeven moment als baanbrekend worden ervaren, maar uiteindelijk een 'fad' blijken te zijn (fad = 'a term used to characterize a change in philosophy or operations implemented by a business or institution')

- Je begint te focussen op een nieuw vakgebied en om je daarin te kunnen verdiepen 'bevries' je de context: je moet bijvoorbeeld de door een gebruiker/opdrachtgever aangegeven informatiebehoefte als uitgangspunt nemen. Je gaat ervan uit dat de klant weet waar hij het over heeft en zijn (informatie-)behoefte kent. Dat je, als je voorziet in die behoefte, een legitiem doel dient.
- In je werk stel je de vragen **Wat** en **Hoe**. De vragen **Waar toe** en **Waarom** stel je voorlopig alleen maar 'naar beneden'. Totdat je wilt gaan leveren. Want dan ontdek je dat de klant/opdrachtgever zijn eigen behoefte niet echt kent en zijn eigen huiswerk niet echt heeft gedaan.
- Dan wil je hem uiteraard helpen en begint vragen te stellen over de bovenliggende context en je helpt de klant bij het analyseren daarvan. Enz., enz. Een beetje overdreven, natuurlijk, want zo'n overstap vindt meestal al tijdens het proces plaats.

Hier bestaat een natuurlijk verschil tussen de rol van de wetenschapper en die van de meer 'meer vrije professional' die de analyserol van de gebruiker op zich kan nemen, of zelfs kan overstappen naar een uitvoerende rol in het context systeem.

Als mijn baas, of mijn opdrachtgever ontdekte dat ik voldoende kennis had over diens eigen rollen en verantwoordelijkheden, kon ik zomaar gevraagd worden om die rol dan te gaan vervullen. Hetzij als Interim-Manager, hetzij als zijn naast assistent (als tweede man, CxO of Machiavelli-achtige adviseur). In zo een rol heb je meestal veel invloed in de organisatie. In ieder geval voldoende invloed om ook veranderingen tot stand te brengen.

Een andere overeenkomst met Lundeberg's carrière is dat hij, net zoals ikzelf, elke keer dat er een nieuw inzicht ontstond over het bovenliggende systeem (de context) ook daadwerkelijk de overstap maakte en deze context verkende en analyseerde. Dus een meerwaarde ging bieden in het context-systeem. Maar Lundeberg bleef wetenschapper en ik voelde mij vrij om welke passende rol dan ook op mij te nemen.

3. Maar wat gebeurde er in de IT?

Periode 1965-2000 (De eerste 35 jaren)

Van eilandautomatisering naar bedrijfsinformatiesystemen

Lundeberg en ik hebben het over dezelfde periode: van de midden 60'er jaren tot vandaag, 2020. Een periode van bijna 55 jaar. In het begin spraken we nog niet van IT of ICT. We hadden het over automatiseren (in Zweden ADB: 'Administrativ Data Behandling') en het bouwen van systemen was niet meer dan 'Programmeren'.

Hoe ik de ontwikkeling van IT binnen bedrijven heb ervaren beschreef ik in mijn boek.² Ik beschreef de ontwikkeling van de IT toen als volgt:

De facto zijn investeringen in technologie de motor geworden van verandering. Investeren in ICT blijven ook niet beperkt tot de inrichtingsaspecten van de interne organisatie, maar hebben inmiddels ook belangrijke consequenties voor de externe relaties (die, zoals gezegd, vaak lang niet meer zo 'extern' zijn als vroeger) van de organisatie. In een aantal bedrijfstakken is de ICT-inspanning dan ook reeds een component van strategische betekenis.

² Management Sourcing, een strategisch vraagstuk in een veranderende markt, 2000, Scriptum Management. Het boek kwam in jaar 2000 op de markt, nadat ik Capgemini Interim Management had opgezet.

Vooraf de boekhouding en de salarisadministratie kregen in die tijd te maken met IT. In de jaren tachtig jaren kregen organisaties vervolgens steeds meer behoefte aan integratie van de afzonderlijk van elkaar ontwikkelde systemen: het was erg lastig dat het begrip 'werknemer' in de salarisadministratie anders werd gedefinieerd dan in de personeelsadministratie. Men ging zich afzetten tegen de 'eilandautomatisering' die in de jaren daarvoor had plaatsgevonden en probeerde door middel van zogeheten overkoepelende 'informatiserings-plannen' te komen tot een meer geïntegreerde aanpak van de automatisering. In de jaren negentig is vervolgens het bewustzijn gegroeid dat ICT grote mogelijkheden biedt om de bedrijfsvoering drastisch te verbeteren. Anders gezegd, naast de aandacht voor de toepassing van ICT kwam er ook aandacht voor de manier waarop ICT werd ingebed in de bedrijfsprocessen.

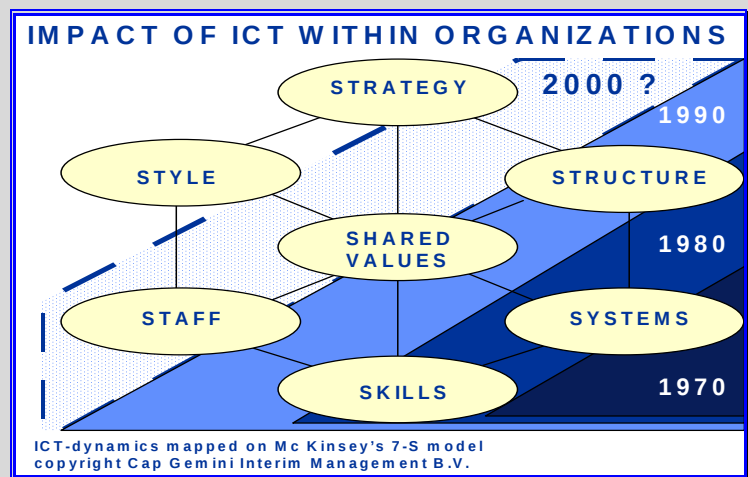
Alvorens de consequenties daarvan te bezien, is het echter goed eerst even een stapje terug te doen naar de tijd waarin ICT *nog niet* cruciaal was in de samenleving en (de relaties tussen en) in onze organisaties. Een korte terugblik op de historische ontwikkeling en de gevolgen van ICT voor organisaties – en het organiseren van bedrijfsprocessen – is nodig om de uitdagingen van vandaag goed te doorgronden.

Voor deze excursie gebruik ik het bekende '7S'-model van McKinsey³ dat veranderings-managers veel gebruiken om alle facetten van een organisatie (en de onderlinge afhankelijkheid daarvan) in kaart te brengen.

Het 7S-model is in het verleden vooral bekritiseerd om het statische karakter ervan.

Kijken we echter naar het toenemende effect van ICT op de uiteenlopende facetten van een organisatie, dan blijkt er sprake te zijn van een duidelijk verloop langs de verschillende S'en' (zie figuur).

In de jaren zeventig stond informatietechnologie (IT) vooral synoniem met de 'mechanisatie' van administratieve processen (de 'S' van systemen):



Vandaag, in 2020, weten we dat de hier weergegeven visie van het steeds verder gaan in de verschillende 'S'en' van de organisatie niet alleen werd bewaarheid, maar dat IT zelfs het 'ruggenmerg' is geworden van alle organisaties.

In mijn boek waarschuw ik bovendien voor een te grote focus op de technische aspecten en het beschouwen daarvan. Men zou dit kunnen vergelijken met de nu actuele discussie over Kunstmatige Intelligentie, die zich te veel richt op 'Algoritmisering'.

Het is goed dat er mensen zijn die de menselijke aspecten in de ontwikkeling blijven benadrukken.³ En dat de flexibiliteit en creativiteit van mensen nog lang nodig zal blijven.

In mijn publicatie (jaar 2000) beschreef ik de risico's van een te groot vertrouwen op de kennis en ervaring van systeemanalisten en simpele modellen en het veronachtzamen van 'onzichtbare' verbanden:

Bij de oplossing van organisatievragen bestaat het gevaar dat de IT-mensen door een IT-bril blijven kijken en de technologie in het middelpunt zien van veranderingen.

Evenzeer lopen organisaties het gevaar dat het algemeen management de toenemende verstrengeling van organisatievraagstukken met ICT 'ontwijkt' en belangrijke vragen 'weg delegeert' naar de specialisten.

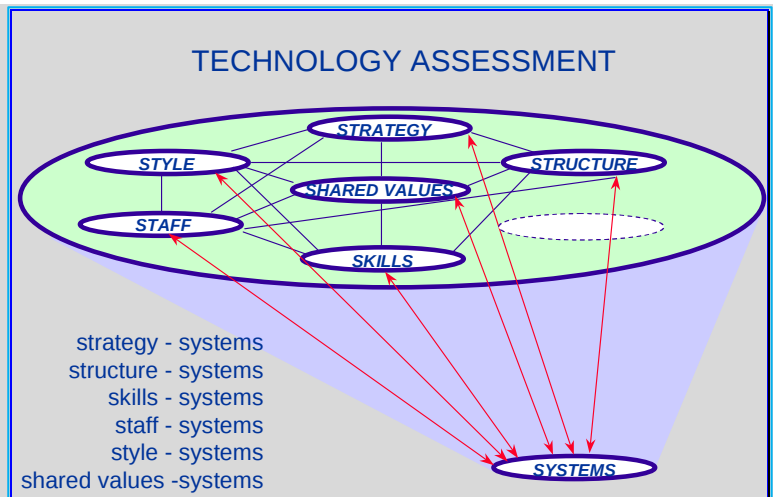
Iemand die leiding moet geven aan veranderingsprocessen, moet méér in huis hebben dan alleen technologische kennis; een nadruk op technologische kennis zou een verkeerd uitgangspunt zijn.

Te veel deskundigheid op een bepaald terrein kan zelfs een handicap zijn.

³ Een interessant voorbeeld is het boek *Humanification, go digital, stay human*, geschreven door mijn coachee Christian Kromme. Het boek werd gepubliceerd in april 2017, een paar weken nadat Christian bij mij aan het LDT-gebaseerde Carrière Coachings-programma begon.

Na de publicatie van zijn boek werd Christian wereldberoemd. Hij wordt overal ter wereld gevraagd als keynote spreker. Voor de geïnteresseerde lezer: u kunt gratis de elektronische versie van het boek downloaden op Christian website: <https://christiankromme.nl/het-boek/>

Ook louter kennis van de markt, de bedrijfsvoering en het product of de dienst is niet toereikend, evenmin als welke andere soort kennis dan ook. Een ook maar enigszins belangrijk veranderingsproces in een organisatie omvat tegenwoordig alle facetten, en vooral ook het functioneren van mensen. Het snijvlak van management en ICT is een cruciaal snijvlak bij vrijwel iedere verandering en ieder innovatie-initiatief. Besturing van de activiteiten op dit snijvlak is een toenemend belangrijk aandachtsgebied voor het topmanagement.



Wat er gebeurde met IT ná de publicatie van mijn boek Management Sourcing in 2000, zal ik verder beschrijven vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling en leiderschap. Ook hier dus een parallel met Lundeborg's verhaal.

De Periode 2000-2017 (de volgende 17,5 jaren)

Een veranderende wereld

Het beste kan ik dit beschrijven via mijn visie op leiderschap in een veranderende wereld⁴

Leiderschap en de kwaliteit van leiderschap

De kwaliteit van leiderschap is voor veel organisaties een significante factor voor succes en voortbestaan. Met leiderschap wordt niet alleen bedoeld op personen in de top van de organisatie en leiderschap is niet beperkt tot de mensen met een formele leidersrol. Informele en professionele leiders, de 'thought leaders' horen eveneens tot het leiderschap van de organisatie. Leiders zijn mensen die anderen inspireren en de weg duiden met hun voorbeeldgedrag. Leiderschap is nog breder en diffuser. Het is verankerd in de cultuur van de organisatie. De Kwaliteit van Leiderschap manifesteert zich op verschillende manieren:

- Op het individuele niveau in het gedrag van iedere individuele leider;
- Op team niveau via de mate van succes van managementteams;
- Op organisatieniveau via in de leiderschapscultuur en de 'core values' van de organisatie.

Professionele leiders

Ook leidende professionals (bijv. in Verkoop, Account Ontwikkeling, Organisatieverandering, Programma- en Projectmanagement, leidende Consultants, enz.) hebben een sterke invloed op de ontwikkeling van de leiderschapscultuur.

Dit gebeurt op een natuurlijke wijze door het persoonlijk zetten van de standaard, gevolgd door hun 'volgers', binnen en buiten de organisatie, door die door hen worden geïnspireerd. Dit soort leiders creëren de professionele identiteit van de organisatie in haar markten.

Goed leiderschap

Ontwikkelingen die een aantal jaren geleden leidden tot een globale economische crisis hebben veel twijfel veroorzaakt over de oprechtheid en integriteit van leiders en tot argwaan over hun drijfveren, of dat nu hebzucht betreft of de passie voor het presteren ten faveure van de organisatie en de samenleving.

Slechts als de motieven zuiver zijn kunnen we hen werkelijke leiders noemen.

Daarboven dient goed leiderschap te zorgen voor:

- dat het inspirerend is voor de mensen in de organisatie;
- dat de organisatie omgevingsgevoelig is, adaptief en cohesief;
- dat er bij de betrokkenen een sterk gevoel voor identiteit bestaat, een identiteit waar ze trots op zijn.
- dat de organisatie tolerant is: er is ruimte voor variëteit, expressiviteit, creativiteit en ondernemerschap.

⁴ Zie de LDpe website: <https://www.ld-toolbox.com/nl/-/onze-visie-op-leiderschap-24493960>

- dat er randvoorwaarden geschapen worden voor een effectieve communicatie binnen de organisatie en dat er binnen de organisatie een 'taal' gebezigd wordt die consistent en coherent is.
- dat er heldere criteria geïmplementeerd worden, op basis waarvan talent wordt ontdekt, beoordeeld, ingezet, ontwikkeld en begeleid.

Maar ook: Leiders zijn mensen: ook goede leiders kunnen zich vergissen en fouten maken, maar zij leren van hun fouten en stellen de hulp die zij krijgen van collega's en ondergeschikten op prijs.

Management focus versus Strategie focus

Managen, het leiding geven aan organisatieprocessen hoort bij de taak van leiders.

Een leider dient naast deze operationele focus ook te beschikken over een strategische focus.

Ralph Stacey definieert in zijn publicatie over Strategisch Management⁵ twee soorten van besturing 'Ordinary Management' en Extraordinary Management.

Met Ordinary Management bedoelt hij de management focus op de lopende operationele processen en met Extraordinary Management beoogt hij de Strategische cyclus van de noodzakelijke aanpassing aan de veranderende uitdagingen van de omgeving en de herdefinitie en her-creatie van de onderneming.

Een van de grote effecten van de revolutionaire invloed van de 'internet society' is dat de frequentie van de strategische cyclus is veranderd van 5-20 jaar in het verleden naar een

continue strategie-aanpassingsbehoefte, die parallel loopt met de operationele cyclus van de organisatie. En die visie en tactiek, producten en diensten, markten en klanten, allianties en partners en processen in voortdurend doet aanpassen en veranderen.

Ordinary and extraordinary management



Hersenen versus Hart, Ratio versus Emotie

In hun overlevingsstrijd zijn organisaties en hun managers gaandeweg steeds meer gefocust geraakt op resultaten.

In hun streven naar het meetbaar en kwantificeerbaar maken van voortgang en resultaat is er een tendens ontstaan tot het benadrukken van meetbare en materiële zaken, terwijl korte termijn overwegingen steeds meer de immateriële, visionaire, emotionele en lange termijn leiderschaps-overwegingen overschaduwen.

Leiders zijn zich daardoor steeds meer rationeel gaan gedragen en 'de hersenen tenderen het hart te overheersen'.

Veel executive trainingsprogramma's pogen de hersenen-hart balans te benadrukken en te beklemtonen dat leiders meer reflectief dienen te zijn. En te stellen dat de rol van een leider vooral ook de interactie is met zijn mensen en dat de leider dient te anticiperen op de behoefte aan aanpassing van de organisatie, op de uitdagingen van de voortdurend veranderende omgeving en de zich snel evoluerende mogelijkheden van de technologieontwikkeling.

Het goede van dit soort trainingsprogramma's is dat ze de individuele leider losmaken uit zijn hectische operatie en hem/haar in een omgeving plaatsen die reflectie bevordert. Maar de keerzijde is natuurlijk dat, nadat de leider de trainingsomgeving verlaten heeft, hij/zij onmiddellijk weer in de dagelijkse hectiek terecht komt en de geleerde lessen snel weer dreigt te vergeten.

⁵ Ralph D Stacey, Strategic Management & Organizational Dynamics, Financial Times Management 1993, 1996

Toekomstige ontwikkelingen: Voortdurende Innovatie

De geïntegreerde wereld

De huidige IT-ontwikkeling is een geïntegreerd onderdeel van de ontwikkeling van organisaties, die weer onderhevig zijn aan continue en versnellende marktontwikkelingen.

De betekenis van innovatie voor de ontwikkeling van de wereld en de samenleving

Hoe Innovatie ontstaat

Innovatie ontstaat bij het combineren en her-combineren van ideeën als mensen elkaar ontmoeten en met elkaar ideeën uitwisselen.

Alhoewel we graag zouden willen dat innovatie tot stand zou komen door simpel 'op een knop te drukken' of door een gewoon ontwerpproces, het blijkt helaas toch niet zo eenvoudig!

Innovatie komt zelden tot stand in een 'top-down' ontwerpproces. Als het komt, komt het ontstaat 'bottom-up' in de interactie tussen 'gewone mensen'. Het is een product van menselijke interactie in een 'trial and error' proces, en niet een resultaat van een bewust gepland 'menselijk designproces'.⁶

Innovatie is dus een bottom-up proces. Het is het resultaat van menselijke interactie. Innovatie ontstaat via 'trial and error', zelden als resultaat van een top-down designproces.

Ikzelf ben er heilig van overtuigd dat innovatie vooral een product is van menselijke interactie. En, belangrijk om hier te zeggen is dat diversiteit een van de belangrijkste componenten is, waardoor de interactie leidt tot nieuwe ideeën...

Grotere kansen op innovatie door diversiteit

Ieder persoon zal, afhankelijk van zijn of haar persoonlijkheid, gebiased zijn bij het zoeken naar oplossings-alternatieven voor een uitdagend probleem. Verschillende persoonlijkheden hebben ook verschillende voorkeuren, ook bij het zoeken naar oplossingen. Mensen kunnen ook onbewust bepaalde mogelijkheden over het hoofd zien of daarvoor zelfs 'blind' zijn.

Alleen teams die in staat zijn om een zeer grondige dialoog te voeren over de vóór- en nadelen van de extreme uitersten van een paradoxaal probleem beschikken over kwaliteiten om innovatieve oplossingen te vinden voor dit type van vraagstukken.

Speculatie over hoe bedrijven zich kunnen organiseren voor continue innovatie

The life-cycle of products and services



We beschouwen innovatie meestal als iets bijzonders, buiten de scope van waar organisaties mee bezig zijn. Maar vandaag de dag zien we vaak hoe organisaties worstelen en met faillissement bedreigd worden als ze zich krampachtig blijven focussen op hun 'business as usual', terwijl hun producten en diensten duidelijk niet meer goed lopen.

In Stacey's model waar we hier boven refereren staat de cyclus van 'Ordinary Management' voor de 'business as usual', terwijl de cyclus Extraordinary Management moet zorgen voor de strategische vernieuwing en innovatie.

Ons standpunt is dat **een van de effecten van de revolutionaire impact van de internet samenleving is**

dat de frequentie van de strategiecycclus veranderd is, van eens in de 5 jaar twintig jaar geleden, naar een noodzakelijke continue aanwezigheid vandaag de dag.

Maar nog steeds zien we dat de besturingssystemen van organisaties, en de KPI's (Key Performance Indicators) binnen deze systemen (inclusief de beloningssystemen en de bonussen voor het management) zich vooral richten op de 'Ordinary Management' cyclus.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen 3 types van innovatie (three horizons). Deze drie verschillende soorten innovatie heb ik hieronder 'ingeplot' in Stacey's model.

⁶ Matt Ridley, 2015, the Evolution of Everything. How new ideas emerge

Horizon1:

Incrementele Innovatie.

Het verbeteren van de bestaande producten en diensten portefeuille om daarmee de 'product lifecycle' (S-curve) te verlengen.

Horizon 2:

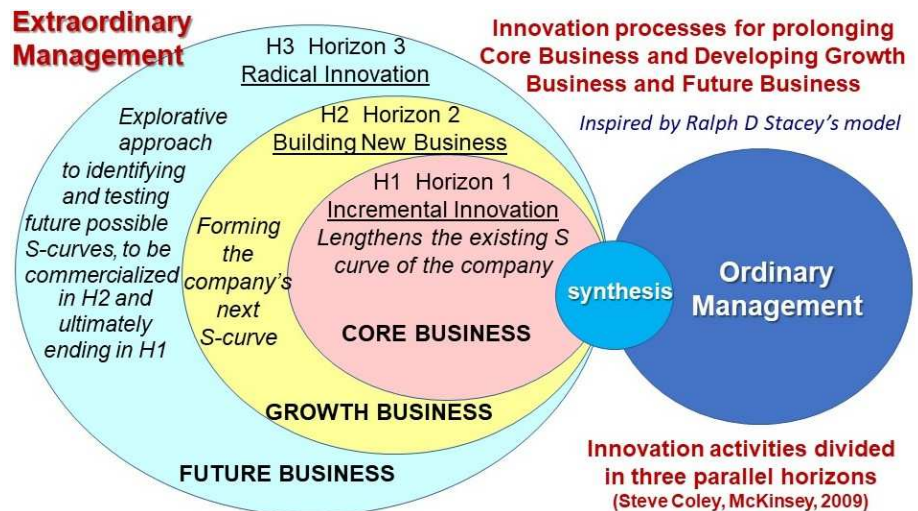
Creëren van Nieuwe Business.

De uitbouw van het portfolio met nieuwe producten en diensten, zodat de onderneming ook in de toekomst haar markten zal kunnen blijven bedienen.

Horizon 3:

Radicale, Disruptieve Innovatie

Het identificeren van nieuwe ontwikkelingen en het vinden van nieuwe markten, gebaseerd op nieuwe toepassingsgebieden die ontstaan door, bijvoorbeeld, nieuwe technologisch vindingen of veranderd consumentengedrag.



Een organisatie die de ambitie heeft om voort te bestaan en mee te blijven doen in de zich snel ontwikkelende markten en daar een belangrijke rol wil blijven spelen moet zich voor de innovatie organiseren.

Behalve dat zo'n organisatie moet beschikken over een soepel functionerende ('agile'/'lean') 'Ordinary Management' Zal ook het 'Extraordinary Management' effectief op innovatie moeten worden ingericht.

De organisatie moet daartoe beschikken over de noodzakelijke 'capabilities'. Zie het schema hiernaast.

De innovatieprocessen zullen vooral projectgewijs moeten worden georganiseerd. En daarbij is het cruciaal om de mensen effectief in 'juiste'

teams bij elkaar te zetten. Een uniek specialisme, waarover mijn onderneming LDpe zich onderscheidend heeft weten te profileren.

IMPORTANT INNOVATION CAPABILITIES - Jaruzelski & Dehoff 2010

IDEATION	• Supplier and distributor engagement in ideation process • Independent competitive insight from the marketplace • Open innovation/capturing ideas at any point in the process • Detailed understanding of emerging technologies and trends • Deep consumer and customer insights and analytics
PROJECT SELECTION	• Strategic disruption decision-making and transition plan • Technical risk assessment/management • Rigorous decision-making around portfolio trade-offs • Project resource requirement forecasting and planning • Ongoing assessment of market potential
PRODUCT DEVELOPMENT	• Reverse engineering • Supplier-partner engagement in product development • Design for specific goals • Product-platform management • Engagement with customers to prove real-world feasibility
COMMERCIALIZATION	• Diverse user-group management • Production ramp-up • Regulatory/government relationship management • Global enterprise-wide product launch • Product life-cycle management • Pilot-user selection/controlled rollouts

4. Terugblik op mijn carrière

In grote lijnen deel ik mijn professionele ontwikkeling in 10-jaarsperioden in, die ieder begonnen met een grote fundamentele veranderingsstap (vaak ook met een 'paradigm shift'). En in iedere periode weer 3 of 4 stappen, vaak een rolverandering of een verandering van verantwoordelijkheidsgebied:

Periode 1943 – 1963 Jeugd, adolescentie en basopleiding in Amsterdam
Periode 1964 – 1973 Carrièrestart in Zweden, IT-pionier: Programmeur, Systeembouwer
Projectleider, Hoofd Systeemontwikkeling
Periode 1973 – 1983 Hoofd Systeemontwikkeling, Richtgever IT-organisatie, Troubleshooter,
intern Interim-Manager (CxO), Leider van Organisatieveranderingen
Periode 1983 – 1993 Branch Manager Capgemini, Divisielidirecteur, Turnaround Manager,
Manager of Change bij grote fusies en organisatieveranderingen
Periode 1993 – 1996 Leider Capgemini 's Service Development Benelux
Periode 1997 – 2002 Initiator en Directeur Capgemini Interim-Management Benelux
Periode 2003 – 2008 Vice President: HR-directeur Capgemini Continental Europe & Asia Pacific
Projectleider Global Leadership Development
Ontwikkelaar van The Leadership Development Toolbox
Sinds begin 2008 Directeur Leadership Development processes and enablers BV

Mijn CV volgt dus mijn veranderingen in levensoriëntatie en ik zal hieronder de overgangen tussen de verschillende tijdsperioden beschrijven:

1962 – 1967 Vertrek uit Nederland, vestiging in Zweden en start professionele carrière.

Van Student tot Professional

Na het behalen van mijn HBS-diploma (1962) begon met een periode van 9 maanden voordat ik mij moest melden als dienstplichtig militair. Ik besloot om niet te gaan wachten, ik wilde een rondreis door Europa maken. Omdat ik uit een arme familie kwam ging ik, als een van de eerste jongeren in die tijd, liften. Ik begon in Stockholm, waar ik wat geld verdiende in een bakkerij. Daarna lifte ik rond in vele Europese landen, waaronder ook voormalig Joegoslavië (achter het ijzeren gordijn), in Slovenië, Kroatië en Servië. Vervolgens ook in Italië, Frankrijk, Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk, België, Denemarken en tenslotte weer Zweden in de winter begin 1963. Ik moest nodig weer wat geld verdienen want ik had geld geleend van de ouders van een vriend. Ik begon van Zweden te houden en besloot dat ik me na mijn dienstitijd in Zweden wilde vestigen, werken en studeren.

Toen ik in oktober 1964 naar Stockholm verhuisde, samen met mijn Nederlandse verloofde Helena (mijn echtgenote sinds 1965) was het mijn bedoeling om wiskunde te gaan studeren. Het bleek zwaar om hard werken (afwassen en werk in een hotelreceptie) te combineren met zo'n studie. De twee belangrijke moeilijkheden waren dat ik geen tijd had om colleges te volgen en vooral ook dat ik de taal onvoldoende beheerste.

Maar ik had geluk: ik was in militaire dienst opgeleid tot Meteo-soldaat en ik kreeg een tijdelijk dienstverband bij SMHI (de Zweedse weerdienst). En de belofte van een vast dienstverband zodra ik de taal voldoende zou beheersen.

Het SMHI had, samen met Statens Vägverk (de Zweedse Waterstaat) een van de eerste rekencentra. Een Datasaab D21 (een van de eerste vijf computers in het land). En toen Vägverket een eigen rekencentrum ging opzetten vroegen ze mij om mee te komen en de administratieve IT-productie op te zetten.

In 1966 begon, in samenwerking tussen Stockholm Technische Hogeschool en Stockholm Universiteit een geheel nieuwe studierichting, Informatieanalyse. Ik werd een van de eerste vijftig studenten.

1967 – 1973 Leidinggeven aan een afdeling:

Van Techniekerichtheid naar Mensgerichtheid

Na ons huwelijk in 1965 willen mijn partner en ik een gezin stichten. Maar de woning situatie in Stockholm was niet echt hoopgevend. Ik vond een advertentie over een rol als projectleider automatisering voor Staalfabrieken in de binnenlanden van Zweden, voor Uddeholms Aktiebolag een groot industrieel conglomeraat met langdurige historie. Er werd een woning bij aangeboden en wij verhuisden vervolgens in de winter van 1967 naar Värmland. Onze zoon Arne werd in 1968 geboren.

Mijn rol als IT-projectleider liep uitstekend en wij voelden ons prima thuis. Maar ik was natuurlijk gedwongen om mijn studie in Stockholm op te geven⁷. Ik stapte over op een studie Bedrijfseconomie. Omdat ik in een vrij dunbevolkt gebied woonde bestond er echter een tekort aan leerkrachten. Ik meldde mij aan en ik werd voor twee vakken (IT en 'Administratieve Rationalisering') de leraar voor mijn eigen klas.

Bij Uddeholms AB werd mij de baan aangeboden van hoofd systeemontwikkeling voor het hele concern, hetgeen ik uiteraard accepteerde.

Deze nieuwe baan bleek voor mij een geheel nieuwe uitdaging in te houden: mensen zijn meer complex dan systemen. Het betekende voor mij een belangrijke "paradigm shift". Naast mijn studie bedrijfseconomie startte ging ik vanaf dat moment ook een opleiding 'Personeel' volgen.

1973 – 1983 Terug naar Nederland:

Van leidinggevende naar leider

Uddeholms Aktiebolag, dat precies haar 350-jarige bestaan had gevierd kwam in economische moeilijkheden. Groei veranderde in bezuinigingen. Ikzelf, als de jongste leidinggevende, besloot om toch ook maar de externe arbeidsmarkt te gaan verkennen. En ik was, met mijn achtergrond, erg populair in Zweden, Denemarken en ook in Nederland.

Een headhunter benaderde mij voor een uitdagende baan bij het toen razendsnel expanderende V&D-concern: het op adequate wijze organiseren van de IT en leiding te geven aan de vernieuwing van de IT-ontwikkelingen.

Wij besloten dus om, ten tijde van de oliecrisis, terug te verhuizen naar Nederland.

Ik had blijkbaar voldoende succes, want een paar jaar daarna vroeg de hoogste leiding mij als crisismanager (CFO) voor Dixons, een net aangekochte probleem-organisatie. Over één nacht werd ik 'troubleshooter for the board'. Snel kwamen er nieuwe uitdagingen bij (Kijkshop, Vedelectric, Siebel Juweliers, Rinck Brillen). Ik werd Administratie Directeur voor een hele divisie (Hard Goods).

Maar ik ontdekte zo langzamerhand ook een heel andere wereld. Alle mogelijke 'managementziekten' speelden zich voor mijn ogen af. Anton Dreesmann was een bekende patriarchale, charismatische, maar ook paranoïde leider⁸.

Ik begon mezelf af te vragen of ik werkelijk bij de top van het bedrijf wilde horen.

Ik besloot om op zoek te gaan naar een organisatie met groei en nieuwe uitdagingen, waarin mensen belangrijk waren en ook werden gewaardeerd.

1983 – 1993 ***Van leider naar entrepreneur***

Ik kreeg veel nieuwe aanbiedingen, opnieuw in Zweden, Denemarken en Nederland.

De CEO van Capgemini Nederland (CGN) benaderde mij en bood me een 'offer I couldn't refuse' en ik accepteerde zijn aanbod.

Ik werd als branch manager verantwoordelijk voor een belangrijk deel van CGN's operatie. CGN bestond weliswaar nog maar uit 150 professionals en heel het internationale bedrijf had een omvang van 3.500 – 4.000 medewerkers. Maar we realiseerden samen een enorme groei. Thans is de omvang van Capgemini wereldwijd meer dan 250.000 medewerkers.

⁷ Mats Lundberg zelf zorgde ervoor dat ik mijn tentamens kreeg ingeschreven.

⁸ Hij leidde de ondergang en daarmee de vernietiging van het concern in slechts enkele jaren na mijn vertrek.

Ikzelf wist een grote groei te realiseren omdat ik het enorme belang begreep van het ontwikkelen van talenten.

In 1987 zette ik de divisie Public Sector op, die de Nederlandse overheid bediende. En in 1988 investeerde ik in de opzet van een Management Consulting poot.

1993 – 1997 *Van Entrepreneur naar Manager of Change*

Eind 80'er en begin 90'er jaren vervulde ik de rol van Manager of Change voor twee grote fusies en tussendoor was ik turnaround manager voor een van de divisies. En nadat ik ook, als Vice President, leiding had gegeven aan de Service Offerings divisie en de Capgemini Academy vond ik dat ik het meeste wel had gezien.

1997 – 2002 *Van Change Manager naar Ondernemer*

Met een ding had ik nog geen ervaring: het 'van scratch' opzetten van een onderneming. Ik vertelde aan mijn baas wat ik wilde gaan doen en dat ik van plan was om Capgemini te verlaten. Hij kwam met een uitdagend antwoord: *'Ik wil je graag bij Capgemini houden. Wat je ook gedaan hebt, je hebt altijd een erg nuttige bijdrage geleverd. Je mag doen wat je wil, het enige dat ik van je vraag is om tenminste je eigen salaris voor ons terug te verdienen.'*

Ik besloot een programma op te starten: Positionering en Professionalisering van de Capgemini Management Dienstverlening'. Onderdeel van het programma was de oprichting van Capgemini Interim Management, dat een positie wist te veroveren in de top van de Interim-Managementmarkt.

Capgemini Interim Management creëerde een sterke focus op de ontwikkeling van leiderschap competenties binnen het eigen netwerk van interimmanagers en op de begeleiding van de interimmanagers in hun opdracht ('schaduw management').

In mijn hierboven aangehaalde publicatie beschreef ik de ideeën die we met het programma wisten te realiseren. We richtten o.a. ook een Management School op, die erg populair was, niet alleen bij de interimmanagers, maar ook bij de managers van Capgemini zelf.

2003 – 2008 *Een focus op Leiderschap en Leiderschap Ontwikkeling En een internationale carrière*

Na het samengaan van Capgemini met het Management Consulting deel van Ernst & Young werd mij gevraagd om de nieuwe leiderschap ontwikkeling voor de Benelux organisatie op te zetten. Het concept dat we realiseerden was niet alleen succesvol binnen de eigen organisatie, we wisten het ook te verkopen aan een van Capgemini's grootste klanten.

Ik ontdekte de behoefte aan een instrumentarium voor leiderschap ontwikkeling en ik zette een innovatief product op: De Leadership Development Toolbox (LDT), gebaseerd op een eenvoudige persoonlijkheidsmeting, maar ten dienste van de geteste leider zelf. Het doel van dit instrumentarium: de versnelling van de persoonlijke ontwikkeling van leiders. En samen met de Capgemini University, geïnspireerd op het research bij de Universiteit van Maastricht werd ook het begin van het huidige Team Effectiveness Programma opgezet.

Ik kreeg het aanbod om HR-directeur te worden voor Capgemini Continental Europe & Asia Pacific en projectleider voor Capgemini's Global Leadership development. Bijna 2000 van Capgemini's leiders en aankomende leiders werden gebruiker van de LDT.

2008 – nu

Op 65-jarige leeftijd moest ik met pensioen (dat was toen echt zo), maar ik had geen zin om stil te gaan zitten. Ik richtte Leadership Development processes and enablers BV (LDpe) op en kocht de toolbox en het Team Effectiveness programma uit om die verder in eigen regie door te ontwikkelen. Wat daar verder mee gebeurde kun je lezen op www.ld-toolbox.com.

5. Conclusies

Iedere vernieuwing vereist een nieuw soort bewustzijn. Het oude paradigma moeten worden vervangen door een nieuw. Dat geldt in de verschillende fasen van het leven, dat geldt voor fasen in organisaties en dat geldt voor iedere fase in een samenleving.

Soms kunnen overgangen pijnlijk zijn, maar diegenen die zich veilig kunnen voelen in het proces van verandering kunnen nieuwe kansen zien en het als een uitdaging ervaren.

Ikzelf heb de kans gekregen om betrokken te zijn bij een fenomenale ontwikkelingsfase in onze samenleving: de introductie van de informatie- en communicatietechnologie en het begin van het tijdperk van 'The Global Brain'.⁹



J.C.A. Michielsen 1986 The Awakening Brain

Acryl, papier op panel 122 x 122

⁹ Peter Russell: *The Global Brain – Speculations on the Evolutionary Leap to Planetary Consciousness*.