

Ronde tafelgesprek over het aangaan en onderhouden van strategische externe relaties

Syllabus

Een flink deel van de agenda van een directeur/bestuurder wordt gevuld met 'afspraken buiten de deur'. De vorm verschilt: een 1 op 1 contact, een vergadering, congres of evenement of thema- en beleidsgroepen. In alle gevallen gaat het echter om externe relaties die de strategische ontwikkeling van de onderneming kunnen beïnvloeden. De directeur is daarin een deelnemer; actief, betrokken of afhankelijk.

Datum : 23 september 2010

Programma

Voorstelronde: korte uitwisseling persoonlijke achtergrond en –ontwikkelvraag.

Praktijk:

Door middel van showcases, praktijkvoorbeelden, wordt een conceptuele manier van denken bevordert. De praktijk van alledag wordt daardoor en leerervaring.

Gespreksdeelnemers helpen elkaar daarbij. De gespreksleider bewaakt en bevordert deze werkwijze. Mogelijke showcases zijn:

Showcase I : omgaan met afhankelijkheid van anderen.

Showcase II: omgaan met onafhankelijk van anderen.

Showcase III: het klassieke 'halen en brengen'.

Showcase IV: conflicthantering, meebewegen en bijbuigen.

Deze syllabus biedt vanuit verschillende perspectieven een onderbouwing of inspiratie.

1. Het concurrentie perspectief: wat willen ze van mij? wat wil ik van de ander?
2. Het instrumenteel perspectief: wat kan ik van dit contact gebruiken? Wat kan ik aanbieden?
3. Het 'lerend' perspectief: wat zegt dit contactmoment, deze relatie over mij en mijn bedrijf?
4. Het doelgerichte perspectief : focus op succes, interne en externe investeringen.
5. Het problematisch perspectief:

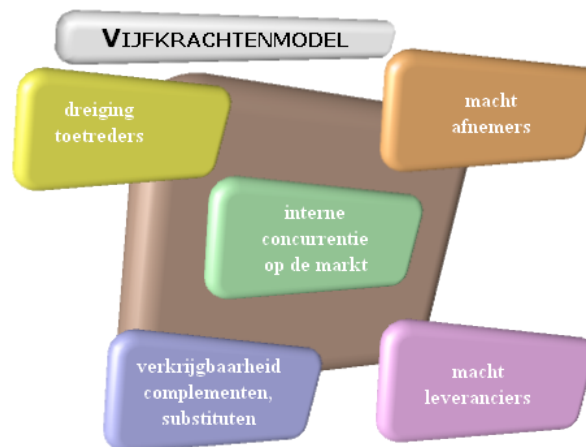
Het concurrentieperspectief

Als directeur en bedrijfsstrateeg wordt je met relaties en contacten geconfronteerd waarvan je denk ; 'Wat moet die ander van mij, Waar is die ander op uit? Zo nu en dan is een dergelijk 'haviks'- perspectief broodnodig om de positionering van het bedrijf te managen.

Het kan helpen als je je bewuust bent van dit Haviks-perspectief en dat je het instrumenteel inzet.

Bedrijfskundig analysemodel Porter (samenvatting Wikipedia)

Vijfkrachtenmodel



Het vijfkrachtenmodel (competitive-forces model) is een model ontwikkeld door Michael Porter. Het model heeft als doel het winstpotentieel van een markt, oftewel bedrijfstak, te bepalen. In elke bedrijfstak wordt, volgens Porter, dit potentieel beïnvloed door vijf factoren die hij 'krachten' noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op winsten lopen per bedrijfstak sterk uiteen.

De vijf krachten zijn:

- 1 De macht van leveranciers
- 2 De macht van afnemers
- 3 De (be)dreiging van substituuat producten
- 4 De (be)dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
- 5 De interne bedrijfstak concurrentie

ad 1. De macht van leveranciers

Leveranciers kunnen macht uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit. De macht van leveranciers hangt af van de volgende zes factoren:

De hoeveelheid leveranciers, als er meer leveranciers zijn kan het bedrijf bij eventuele dreigingen overstappen naar een andere leverancier. Veel leveranciers

zullen er dan ook voor zorgen dat het bedrijf zelf meer macht heeft en de leverancier niet snel zal dreigen.

De hoeveelheid substituten, substituten zorgen ervoor dat er eventueel alternatieven zijn als de leverancier dreigt. Door de aanwezigheid van substituten is het bedrijf dus minder afhankelijk van een leverancier. Een horeca ondernemer kan bijvoorbeeld een ander merk koffie gaan verkopen bij ruzie met de huidige leverancier.

Het belang van de bedrijfstak voor de leveranciers, haalt de leverancier veel winst uit de desbetreffende bedrijfstak dan zal hij voorzichtiger zijn met het behoud van afnemers.

De overstapkosten, hoe hoger de kosten om over te stappen hoe minder snel het bedrijf een andere afnemer zal kiezen. De leverancier kan dus meer macht uitoefenen, omdat de afnemer minder snel een andere leverancier zal kiezen.

De standaardisatie van het product, als een product gestandaardiseerd is zal een afnemer minder snel overstappen. Denk bijvoorbeeld aan Microsoft: doordat iedereen Windows gebruikt zal men niet snel overstappen naar een ander besturingsprogramma.

De mogelijkheid van verticale integratie bepaalt hoe makkelijk leveranciers het product van de bedrijfstak zelf kunnen gaan verkopen. Het gevolg hiervan kan zijn dat het huidige bedrijf klanten kwijtraakt omdat deze door het nieuwe bedrijf bediend worden. Het bedrijf zal waarschijnlijk op zoek moeten gaan naar een nieuwe leverancier.

Ad 2. De macht van afnemers

Wanneer afnemers veel macht hebben kunnen zij de prijs onder druk zetten door concurrenten tegen elkaar uit te spelen. De macht van de afnemers hangt o.a. af van:

- het deel van de totale marktomzet dat per afnemer wordt afgenomen,
- het belang van het product voor de afnemer,
- de mate van standaardisatie van het product,
- de overstapkosten
- het belang van het product van de bedrijfstak voor de kwaliteit van het product van de afnemer,
- de mate waarin de koper geïnformeerd is over de vraag, marktprijzen en kosten binnen de bedrijfstak.

In de detailhandel heeft dit de laatste jaren erg sterk gespeeld. Zo wilde bijvoorbeeld Venz hagelslag minimaal op ooghoogte schapruimte krijgen en niet naast De Ruijter staan.

Ad 3. De (be)dreiging van substituuat producten

Alle ondernemingen concurreren in brede zin ook met andere bedrijfstakken waar substituten worden geproduceerd. Deze substituten beperken de potentiële opbrengsten voor een bedrijfstak. Zo heeft de DVD bijvoorbeeld de VHS videoband verdrongen. Substituten kunnen ook 'verder gezocht' worden.

Een familie wil bijvoorbeeld in 2009 op vakantie óf een auto kopen. Het een heeft niks met het ander te maken maar kan toch de andere uitgave verdringen. De complementaire goederen vertonen een positieve correlatie met de markt. Wanneer bijvoorbeeld DVD's voor consumenten steeds aantrekkelijker worden (bijvoorbeeld door dalende prijzen), dan zal dit een gunstig effect hebben op de markt voor dvd-spelers. In marketing wordt hier ook vaak gebruik van gemaakt door middel van cross-selling. In de schappen van de supermarkt liggen de leesbrilletjes bijvoorbeeld naast het rek met magazines.

Ad 4. De (be)dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

Zie Toetredingsbarrière voor het hoofdartikel over dit onderwerp. Nieuwkomers in een bedrijfstak streven naar marktaandeel en zorgen voor extra capaciteit. De prijzen kunnen hierdoor dalen of de kosten van de huidige ondernemingen kunnen hoger worden. Beide effecten hebben een negatief effect op de winstgevendheid. De kans dat nieuwe toetreders de markt betreden hangt af van de bestaande toetredingsbarrières en de reactie van bestaande concurrenten op de nieuwkomer. De zes belangrijkste toetredingsbarrières zijn: Schaalvoordelen: schaalvoordelen zorgen voor een barrière omdat nieuwkomers gedwongen worden tussen een intrede op grote schaal of op kleine schaal met hogere kosten als gevolg.

Productdifferentiatie: wanneer gevestigde ondernemingen merkbekendheid en loyaliteit van klanten genieten, moeten nieuwkomers veel investeren om hier tegenop te boksen.

De hoeveelheid benodigd kapitaal: in sommige sectoren is enorm veel kapitaal nodig voordat de productie kan beginnen. Dit levert een grote barrière op voor nieuwkomers. Denk bijvoorbeeld aan de vliegtuigbouw of de auto-industrie.

Overstapkosten: overstapkosten zijn de éénmalige kosten die klanten hebben wanneer ze overgaan naar een andere leverancier. Wanneer deze kosten heel hoog zijn, zijn klanten moeilijker over te halen om over te stappen naar nieuwkomers

Toegang tot distributiekanaal: wanneer de logische distributiekanaal allemaal zijn voorzien door huidige ondernemingen zal het nieuwkomers veel geld en moeite kosten om hun producten in de gangbare verkoopkanalen te distribueren.

Het beleid van de overheid: de regering kan toetreding tot een bedrijfssector beperken of geheel sluiten door maatregelen als licentieverplichtingen.

Ad 5. De interne bedrijfstak concurrentie

Wanneer de interne concurrentie (concurrentie tussen de huidige ondernemingen in de markt) hoog is door bijvoorbeeld hoge uittredingsbarrières, grote strategische risico's (er staat veel op het spel), weinig differentiatie en lage overstapkosten, hoge vaste lasten en opslagkosten, lage groei of gelijkwaardige concurrenten, kunnen de marges zwaar onder druk liggen. Hierdoor is de winstgevendheid laag en kunnen ondernemingen in dergelijke markten fel reageren op mogelijke nieuwkomers.

In een bedrijfstak waar homogeniteit heerst, bijvoorbeeld in mobiele telefonie, is de interne concurrentie zeer hevig. Men kan zich niet zozeer op het product differentiëren en moet daarom met bijvoorbeeld prijzenslagen de concurrent de markt uitwerken. De strijd om marktaandeel wordt dan wel erg fel en agressief.

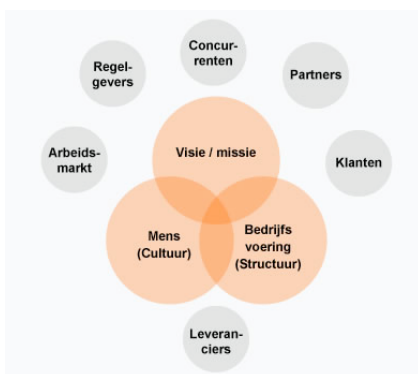
Positionering

De kern van het formuleren van een concurrentiestrategie ligt in het positioneren van de onderneming in de bedrijfstak. Een goede positionering is er één van waaruit de onderneming zich kan verdedigen tegen deze concurrentiekrachten of ze ten gunste van de onderneming kan laten werken. De mogelijkheden en de te voeren strategieën om deze positie te bereiken worden in grote mate beïnvloed door de structuur van de bedrijfstak waarin de onderneming opereert.

Het instrumenteel perspectief

In je dagelijks werk ontmoet je veel mensen van 'buiten', met verschillende doelstellingen. Een instrumentele benadering daarvan wil zeggen dat je je voortdurend bewust bent van het nut van de contacten en dat investeringen in zakelijke relaties als doelbepaald zijn.

Externe relaties (uit Webboek bedrijfsvoering)



Zes factoren

De omgeving van een organisatie kunnen we beschrijven aan de hand van zes factoren. Elk aspect levert vervolgens weer z'n eigen contacten en relaties aan, elk met een eigen strategische agenda.

Klanten

Klanten vormen het bestaansrecht van de organisatie. Zij bepalen voor een groot gedeelte de eisen die aan de bedrijfsvoering moeten worden gesteld. Via de missie en visie worden de eisen vertaald in producten die aan de behoefte van zowel huidige als potentiële klanten voldoet. Deze producten bepalen op hun beurt in grote mate de inrichting van de rest van de bedrijfsvoering zoals processen en applicaties.

Strategische agenda: klanttevredenheid, omzetgroei en/of winstmaximalisatie.

Partners

In een aantal gevallen willen/kunnen we niet alleen opereren om in de behoefte van klanten te voldoen. In die geval sluiten we een samenwerking verband met partners. Partnerconstructies zijn er in vele vormen. Soms gaat het om toeleveranciers met wie een productieketen vormen of werken we intensief samen met een complementair bedrijf. In beide gevallen zal de bedrijfsvoering nauw elkaar moeten aansluiten. Partnerovereenkomsten hebben vaak een langetermijn karakter en worden op strategisch niveau afgesloten.

Strategische agenda: ketenkracht, gunfactor, kwaliteitsverbetering.

Leveranciers

De leveranciers zorgen er voor dat alle activiteiten kunnen worden uitgevoerd door voor de nodige grondstoffen, hulpmiddelen, advies, etc. te zorgen.

Strategische agenda: inkoopvoordeel, kwaliteitsverbetering.

Arbeidsmarkt

De organisatie wordt gevormd, beter gezegd gemaakt, door mensen. Het is belangrijk dat de organisatie de juiste mensen aantrekt en verder ontwikkeld. .

Strategische agenda: Om de juiste mensen aan te kunnen trekken is het van belang dat we de arbeidsmarkt kennen en dat de arbeidsmarkt ons kent

Concurrenten

Veel, vooral commerciële, organisaties zijn niet de enige aanbieder in een bepaalde markt. Ze krijgen hier dus te maken met concurrenten.

Strategische agenda: Voor het bepalen van de visie, missie en strategie is het essentieel om deze mededingers te kennen en te volgen. Wat doen ze, wat gaan ze doen en hoe we hier op reageren .

Regelgeving

Organisaties krijgen steeds meer te maken met regelgeving. De regelgeving bestaat uit vele soorten en maten, enkele voorbeelden:

- Interne regelgeving
- Branche afspraken
- Nationale (wettelijke) regelgeving
- Internationale regelgeving

Strategische agenda: lobby voor sector- en bedrijfsbelang en implementatie juiste en relevante regelgeving.

Het lerend perspectief

Contactmomenten en zakelijke relaties kunnen voor een bedrijfsstrateeg erg leerzaam zijn. Ze houden je scherp, maar kunnen je vooral ook iets vertellen over hoe jij je als manager verhoudt tot de buitenwereld. Die zelfreflectie is nodig, omdat het, zoals het cliché zegt, 'lonely is at the top'.

Maar let op dat je, bijvoorbeeld na een complexe, maar succesvolle vergadering met de gemeenteraad, niet al te snel aan jezelf het succes toeschrijft.

Sociale psychologie en vergelijkingstheorie (bewerking van studentensamenvattingen.com)

Sociale psychologie is de wetenschap die probeert te verklaren in hoeverre en op welke wijze gedachten, gevoelens en gedrag van individuen wordt beïnvloed door de expliciete of impliciete aanwezigheid van anderen.

Deze wetenschap leert ons, dat we op individueel niveau nogal tevreden zijn over onszelf. We schatten onszelf vaak net ietsje positiever in dan anderen en overschatten ook onze 'slimheid' bijvoorbeeld.

Dit zijn de valkuilen die we hebben als het gaat om ons zelfbeeld.

1. 'Zelf-perceptie theorie': we krijgen kennis over onszelf door ons gedrag te observeren mits we het idee hebben dat we dit gedrag vrijwillig vertonen. Als het niet zelf gekozen is (of lijkt), dan schrijven we ons gedrag aan de situatie toe en niet aan onszelf.
2. 'Sociale vergelijkingstheorie' (Festinger, 1954): mensen vormen zich een beeld van zichzelf door hun mening, prestaties te vergelijken met anderen, wanneer vergelijkt men zich met anderen?, met wie vergelijkt men zich? Men neigt er toe een vergelijking te kiezen waar men zelf het beste uitkomt.
3. 'Flashbulb memorie': je kunt je een bepaalde gebeurtenis in het verleden erg scherp voor de geest halen, bijvoorbeeld: je weet nog precies waar je was, met wie en van wie je het hoorde van de aanslag op het WTC
De herinnering kan een discrepantie vertonen met de daadwerkelijke gebeurtenis, bijvoorbeeld door het romantisieren van de situatie en van je eigen aandeel daarin.
4. 'Egocentric bias': men vervangt de afzwakkende persoonlijke geschiedenis om zo op een goede manier zichzelf te reflecteren (ik weet eigenlijk niet meer hoe het was, maar volgens mij heb ik heel veel plezier gehad)
5. 'Hindsight bias': inzicht met terugwerkende kracht. 'Met de kennis van nu' zie je achteraf hoe slim je was.
6. Overjustification effect: als mensen worden betaald voor het uitvoeren van een taak die zij al leuk vonden gaan zij deze taak (na afloop) minder leuk vinden
7. Neerwaartse vergelijking: je vergelijken met anderen die het nog slechter hebben gedaan/getroffen
8. Self-handicapping: het jezelf extra moeilijk maken zodat je bij falen de omstandigheden de schuld kan geven.

9. Optimistic bias: positieve illusies zorgen voor zelfvertrouwen en mentale gezondheid maar mensen met een arrogante houding worden over het algemeen minder aardig gevonden anderen
10. Zelf verificatie: de wil om de mensen om ons heen hetzelfde beeld te laten krijgen van onszelf als ons zelfbeeld
11. Strategische zelfrepresentatie: we proberen om het beeld wat anderen van ons hebben zo te vormen zodat we aardig gevonden worden, als competent beschouwd worden
12. Attributiefout: het toeschrijven van oorzaken aan gebeurtenissen, gedrag/prestatie/ uitspraak van jezelf en anderen. Gedrag van anderen wordt vaak intern geattribueerd (het ligt aan die persoon), eigen gedrag vaker extern (het ligt niet aan mij, maar aan de omstandigheden).

Het doelgericht perspectief

De directeur moet een balans vinden tussen 'buiten en binnen' in zijn agenda. Als je teveel 'buiten' bent dreigt het risico dat je loszweeft van je organisatie.

'Buitenspelen' noemen ze dat wel eens oneerbiedig.

Een goede balans ontstaat als alle activiteiten vanuit de zelfde focus op de doelstellingen blijft.

Focus op succes (uit 'de Stijve Hark en andere organisatieprincipes, B.v.d. Grift 2009)

Natuurlijk focus je op succes, waarop anders?

In zijn hele directieloopbaan is de directeur al met heel veel dingen bezig geweest en hij kan waarschijnlijk niet beweren dat die allemaal honderd procent succesvol waren. Of hij legt de lat zo laag, dat ie vanzelf succesvol wordt.

Succesvol zijn is misschien wel de meest begeerde, meditatieve en verinnerlijkte 'state of mind' die je kunt hebben als directeur: 'ik heb het bereikt'. In die betekenis heeft het trouwens niks met goede resultaten te maken, maar met je zelfwaardering.

Een focus op succes heeft niks te maken met het bereiken van die staat van tevredenheid; het zijn van een succesvolle manager.

Een focus op succes is een managementvaardigheid, bruikbaar om afgebakende prestaties te leveren. Het vraagt een shortlist van harde doelstellingen en een vastberadenheid om die lijst te verzilveren. Beter drie keer per jaar een goed besluit dan honderd halve. Een focus op succes is een ultieme vorm van energiebesparing. Van het negeren van ruis. Een focus op succes is de kunst van het weglaten. En 'nee' kunnen zeggen tegen je management.

Geluk of focus

Er is een reden waarom managementliteratuur zoveel blijft hangen in de goeroe-achtige sfeer. Als we er even gemakshalve van uit gaan dat de managementtraditie begonnen is met de industriële revolutie, dan kan beweert worden dat de opgedane kennis, sindsdien, niet erg wetenschappelijk is maar meer met modeverschijnselen, met hypes, te maken heeft. Dat is niet helemaal waar, er zijn wel degelijk wetenschappelijke onderzoeken gedaan en er is wel degelijk 'evidentie' opgebouwd. Maar dat zijn toch doorgaans niet de bekwamen die de gemiddelde directeur op zijn nachtkastje heeft liggen. En de gemiddelde directeur zal zijn handelen ook vrijwel nooit afstemmen op de 'evidenties'. Nee, de gemiddelde directeur die leest en laat zich bijscholen, maar die hoort dan toch vooral graag wat hij zelf ook al wel dacht.

Bijvoorbeeld: als je je focust op de resultaten die je wilt halen, dan lukt dat ook. Dat is een onbewezen stelling.

Wel bewezen is, dat een methodische aanpak van de managementopgave bijdraagt aan het realiseren van die opgave. Kaplan, Senge, Porter, allemaal managementwetenschappers die van het 'determineren' zijn: het omschrijven en operationaliseren van de managementopgave.

Het doel

Doelgericht werken is, zeker in een wat groter en of complexer bedrijf geen overbodige luxe. Daar ontmoeten de controller en de ondernemer elkaar: de een heeft drie goede plannen per dag, de ander weet dat die niet uitgevoerd gaan worden. De een kijkt vooral naar buiten, de ander vooral naar binnen. De ondernemer pepert de controller ene beetje, de controller remt de ondernemer een beetje af. Zo zal het in de praktijk vaak gaan. Samen kunnen ze het beste werken aan SMART geformuleerde doelen.

Het aller-moeilijkste is nog wel om dan samen te bepalen welk doel echt haalbaar is. Want dan komen niet alleen de ambities en de inzet van de middelen aan de orde, maar ook de kracht van de onderneming: kan die dit aan? Kan de onderneming dit er nog wel bijhebben? Begrijpt de onderneming dit?

Een doel mag best wat stress opleveren. En beetje stretch is essentieel. Immers een doel ligt voorbij de werkelijkheid en vraagt dus beweging en energie om te bereiken. Maar wat is de optimale stretch? Wanneer moet je zeggen: dit is te ambitieus?

Dat moet je zeggen als:

1. De urgentie of noodzaak niet overtuigend is en/of niet overtuigend te communiceren is
2. Een kwart van de benodigde middelen (mens, energie, geld) niet op voorraad is.

Het bereiken van je doel.

Op twee manieren kun je als directeur voorbereidend werk doen, op de te behalen successen. Als eerste door je bedrijf in te richten op en te richten naar het doel. En de andere manier is door het gedrag van je bedrijf, de systemen, processen en mensen, te corrigeren en te richten naar het te behalen doel. Mintzberg (1997), legt in 'Mintzberg over management; de wereld van onze organisaties' uit dat een bedrijf de organisatievorm moet kiezen die past bij de opdracht: bijvoorbeeld een innovatieve- of ondernemersorganisatie. De al bijna klassieke inzichten van Mintzberg zijn onmisbaar als je je af gaat vragen of je bedrijf wel, goed ingericht is voor de te behalen doelen! Kijk bijvoorbeeld nog eens goed naar de positie van de stafafdelingen, in de tekeningen van Mintzberg zijn dat die longen, rechts en links van de hiërarchische lijnen. Check nog eens even of je bedrijf misschien wat meer dan wenselijk, trekjes heeft van een 'machinebureaucratie'. Overigens, een prima organisatievorm voor McDonalds en de Gamma, maar niet echt handig als je innovatief en flexibel wilt kunnen opereren.

Richten van je bedrijf

Als je redelijk tevreden bent over de manier waarop je organisatie is ingericht, dan kun je je bezig gaan houden met het richten van het organisatiegedrag: de systemen, processen en de mensen die er in en mee werken.

De regiomanagers van kinderopvangonderneming xx, sputteren tegen als de directeur aangeeft dat 'we volgende jaar aan de slag gaan met VVE programma's'. 'Dat gaat denkkelijk niet lukken. Dat wordt allemaal teveel', zeggen de regiomanagers. En ze leggen aan de directeur uit wat er allemaal al niet speelt.

Er volgt een moeizaam gesprek dat zich vervolgens door de weken heen sleept, als een stoet vermoeide vierdaagse lopers.

De directeur organiseert voor de MT dagen een workshop. Die heet “ The Art of doing Less”. Daar kunnen ze wel wat aan hebben, denkt de directeur. Hij heeft de workshop op een trainingsdag op Neijenrode gedaan. Hij heeft van die training onthouden dat het om maar twee dingen draait: je moet gewoon allemaal minder van die nutteloze dingen doen en de coördinatie en communicatie van werkzaamheden moet geïntensiveerd worden.

En, legt de trainer ook aan de regiomanagers uit: als je doelen veranderen, dan worden gedragingen die eerst nuttig waren, minder nuttig of zelfs nutteloos. Die moet je dus niet meer doen. En als de systemen veranderen, dan worden processen nutteloos en die moet je dus aanpassen en vereenvoudigen. Wat heeft het voor zin om documenten te printen en op te sturen, als je email hebt en een centrale server voor de opslag? ‘En wat heeft het voor zin’, zegt de directeur die nu helemaal warm begint te draaien, ‘om op het kindercentrum urenlang te vergaderen over het vakantierooster, als dat in het digitale rooster al, desnoods, vier jaar van tevoren ingevuld kan worden? Of te blijven praten over het open-deuren-beleid, als er inmiddels een Kaleidoscoop programma ingevoerd gaat worden?

Of om...’

De trainer corrigeert de directeur en remt hem af. Dit is wel de werkelijkheid voor deze operationeel ingestelde managers, weet de trainer! Zo makkelijk is dat niet.

Straks zal ze aan de directeur uitleggen dat het ook aan hem is: de kunst van het weglaten. Hij of zij is nodig om te schrappen. Om te relativiseren en te zeggen: ‘Die ontbijtopvang op de peutergroepen, die is wel wat achterhaald. Nee joh, daar gaan we gewoon mee stoppen. We leggen nu de prioriteit bij Kaleidoscoop’.

Het tweede aanknopingspunt dan nog even, speciaal voor de bezorgde regiomanagers: intensiveer de Coördinatie en Communicatie over de te behalen doelen.

Dat kun je doen door bij betrokkenen te appelleren aan een stuk Coöperatie. En aantrekkelijk moet het ook zijn, dus met oog voor Consumptie. En het mag best een beetje pittig, bijvoorbeeld door een beetje Competitie in te brengen .

Het ‘5-C-en model’, noemen we dat dan.

Klinkt als een model van managementgoeroes.

Voor als je moet leren hoe je kunt focussen op succes.

Een ‘5-C-en model’ ...ook dat nog, denken de regiomanagers.

Leuk is het niet, maar in sommige contacten met externe relaties slaat sluipend of acuut, de narrigheid toe. Je vertrouwd de ander niet meer. Er ontstaat een gevecht, zonder dat altijd direct duidelijk is waarom.

Door je altijd bewust te zijn van de betekenis van een contact, van een commissie, een werkgroep of een vergadering, kun je je eigen houding, maar ook die van de gespreksdeelnemers, analyseren. Hoe zit het met de onderlinge afhankelijkheden? En is er iets acuuts aan de hand?

Betekenisgeving externe relaties

	Sterke afhankelijkheid	Zwakke afhankelijkheid
Hoge urgentie	vechten	opportunisme
Lage urgentie	alertheid	verkenning

Matrix 'betekenisgeving externe relaties'

B.v.d. Grift

2010