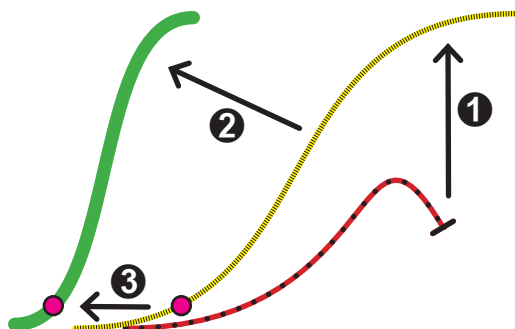


PAUL WITTEMAN INTERVIEWT DENNIS KERKHOVEN

OP 21 MAANDAG MAART 2011 IN HILVERSUM OVER DE

DOORBRAAKVERSNELLER™



WONDERBAARLIJK



AARDBRON

U mag:



Delen—het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven



Remixen—afgeleide werken maken

Onder de volgende voorwaarden:



Naamsvermelding. U dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met uw werk of uw gebruik van het werk).



Niet-commercieel. U mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.



Gelijk delen. Indien de gebruiker het werk bewerkt kan het daaruit ontstane werk uitsluitend krachtens dezelfde licentie als de onderhavige licentie of een gelijksoortige licentie worden verspreid.

- Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden. De beste manier om dit te doen is door middel van een link naar deze webpagina.
- De gebruiker mag afstand doen van een of meerdere van deze voorwaarden met voorafgaande toestemming van de rechthebbende.
- Niets in deze licentie strekt ertoe afbreuk te doen aan de morele rechten van de auteur, of deze te beperken.

Het voorgaande laat de wettelijke beperkingen op de intellectuele eigendomsrechten onverlet.

Hilversum, 21 maart 2011, Paul Witteman interviewt Dennis Kerkhoven naar aanleiding van de wonderbaarlijke verlaging van de kosten voor de ziekenhuiszorg van 18 miljard euro per jaar naar 10 miljard euro per jaar in slechts drie jaar tijd door toepassing van de **Doorbraakversneller™**.

W Meneer Kerkhoven, in februari van 2008 bleek uit onderzoek van bureau Ecorys dat de kosten van de ziekenhuiszorg in acht jaar tijd waren gestegen van 10 naar 18 miljard euro. En het afgelopen jaar is dat weer teruggebracht tot 10 miljard euro. Een onvoorstelbare 8 miljard euro minder. Gefeliciteerd met dit onvoorstelbare resultaat. Ik begrijp dat jullie dit klaargespeeld hebben door jullie Doorbraakversneller te gebruiken. Wat is dat voor ding?

K Dank u wel. Wij zijn zelf ook bijzonder verrast door dit klinkende resultaat in zo'n wonderbaarlijk korte tijd. Wat de Doorbraakversneller doet is, en de naam zegt het al, doorbraken versnellen. Zaken die toch willen gebeuren zodanig koesteren en katalyseren dat ze veel sneller ontstaan en werkelijkheid worden.

W Maar hoe werkt dat dan?

K Kijk maar eens naar de historische doorbraken van de auto, de trein, de radio, de telefoon, de fax, televisie, en meer recenter internet, e-mail, het web, weblogs, wikipedia, Google en ook Al Gore's "An Inconvenient Truth". Als je kijkt naar de bijbehorende groeicurves dan zijn dat stuk voor stuk zogenaamde S-curves in de vorm van een hockeystick.

Een relatief lange aanlooptijd waarbij het geheel langzaam en zeker groeit en dan ineens een knik waarna de groei in een enorm korte tijd doorschiet tot verzadiging. De experts noemen dat kantelpunt de "tipping point". Dan is dat systeem ineens alomtegenwoordig, alsof het er altijd al geweest is. Eén van de dingen die de Doorbraakversneller doet is dat kantelpunt dichterbij halen.

W Wat doet de Doorbraakversneller nog meer dan?

K Heel veel goede ideeën en initiatieven sterven helaas een vroege dood. De Chipper en de Chipknip waren bijvoorbeeld veelbelovend, hadden een goede aanloop, en bewogen veelbelovend naar de knik, maar stortte kort daarna ook weer ter aarde. De spelers van destijds gunden elkaar het licht in de ogen niet en konden het algemene belang niet boven het individuele belang stellen en de verschillen overstijgen.

De Doorbraakversneller is vaak een reddende engel, weet een gemeenschappelijk verlangen te borgen, optimaliseert de kansen op wasdom na de knik, en trekt de implementatie van het idee over het dode punt heen waardoor veel meer ideeën gerealiseerd worden. Dat draagt enorm bij aan de duurzame successen die onze Aarde zo hard nodig heeft.

W Prachtig. Hoe werkt het?

K De Doorbraakversneller revolutioneert onze evolutie, onze ontwikkeling, doordat onze

gedachten zich ontwikkelen en we daardoor op een andere manier naar onze Aarde leren kijken. Tegelijkertijd omarmt de Doorbraakversneller weerstand en keert die om naar een constructieve, voortstuwende kracht. Hierdoor transformeert het gehele systeem en worden beperkingen en verschillen overstegen.

Dit alles is gebaseerd op de spirituele en natuurlijke wetten en principes die we al eeuwen kennen en gebruiken. De Doorbraakversneller her-innert, koestert en katalyseert dit hele proces op basis van die fundamentele natuurwetten.

Onze antennes zijn uitermate gevoelig voor allerlei ontwikkelingen en inzichten op sociaal, wetenschappelijk, technologisch, spiritueel, emotioneel, psychologisch en zakelijk gebied. Van quantumfysica tot informatiekunde. Van architectuur tot bestuur. Al die zaken integreren wij voortdurend in onze eigen organisatie, en komen daarmee als vanzelf beschikbaar voor de mensen, organisaties en samenleving die wij bedienen.

Daarmee veranderen wij de veranderingen waardoor ze “voorspelbaar” worden. Toeval bestaat. Het is gewoon jouw manier van kijken. De wereld is zoals jij bent.

W Hoe pakken jullie dat aan dan?

K Grote doorbraken zijn mensenwerk en kunnen alleen maar ontstaan doordat op alle schaalgroottes mensen anders gaan kijken en handelen. De sleutel voor deze doorbraken ligt in de vernieuwing van de mens. De sleutel van een nieuwe wereld ligt daarmee ook in de vernieuwing van de mens. Het ligt voor de hand dat juiste voorlichting en het voortdurend leren en opleiden cruciaal zijn voor het succes.

Daarom waren onze eerste twee stappen ook om daar ten eerste een opleiding of academie voor op te zetten en ten tweede het geheel te coderen, op de schrijven, te specificeren, te documenteren; en wel zodanig dat het zich voortdurend kan ontwikkelen en ontvouwen natuurlijk — Code is niets. Coderen is alles.

Centraal staat daarmee de vernieuwing van de mensen in chaorganisaties, en daarmee de chaorganisaties zelf, en op een dieper niveau, waardoor er zich een substantiële verandering van de organisatie ontpopt. Essentieel is het leren en leven in het zoete gebied tussen orde en chaos — chaorde.

W Wat bedoelt U daar precies mee?

K Neem bijvoorbeeld de Nederlandse grondwet of het Monopolyspel. Als je de spelregels eenmaal hebt, hoef je ze “slechts” te volgen en te handhaven. Echter, het ontwikkelen en opschrijven of “codificeren” van een elegant, gezond, zinnig en samenhangend geheel van spelregels is een secuur en tijdrovend werk waar veel creativiteit en doorzettingsvermogen voor nodig is.

Dus als je elegant materiaal voor opleidingen en trainingen nodig hebt voor een nieuwe manier van samenwerken en samenleven, dan vereist dat een enorme investering. En daar hebben we de afgelopen jaren ook heel veel energie in gestoken. En we maken al die kennis, kunde en ervaring als open bron beschikbaar zodat iedereen die

dat wil er uit kan putten. Bovendien dragen heel veel mensen ook bij aan de kwaliteit en het aanbod van die open bron, vergelijkbaar met zoiets als Wikipedia.

Van doorslaggevend belang daarbij is de kwaliteit van het geheel. Wij noemen dat de Kwaliteit Zonder Naam omdat elke afzonderlijke beschrijving van die kwaliteit altijd wel iets tekort doet aan die Kwaliteit.

We hebben het geluk dat een aantal vermogende mensen en instellingen het belang en de urgentie hier ook van inzagen en inzien en de fondsen die hiervoor nodig zijn vrijgemaakt hebben. Ondertussen steken de inkomsten gelukkig met kop en schouder uit boven de uitgaven.

W Wat is de zin van de Doorbraakversneller eigenlijk?

K De Doorbraakversneller is vaak aanleiding voor snel groeiende initiatieven en ondernemingen. Snelle groeiers met een focus op welzijn en duurzaamheid zijn belangrijk voor de economie en samenlevingskunst. Zij investeren fors meer in innovatie en ontwikkeling dan andere organisaties en bedrijven. Zij hebben een actievere innovatiestrategie.

Snelle groeiers onderscheiden zich vaak door het ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten en diensten en leggen nieuwe markten bloot. Snelle groeiers leveren een belangrijke bijdrage aan creatie, innovatie, welzijn en rijkdom. Rijkdom in de ruime zin van het woord. De ondernemers van snelgroeiende ondernemingen zijn de vernieuwers van de Nederlandse economie. Hun producten en technologie zijn potentieel ook geschikt voor succesvolle export.

De Doorbraakversneller helpt om het aantal snelle groeiers in Nederland sterk te laten toenemen zodat Nederland daarmee een leidend voorbeeld kan worden op dit gebied. Voor de snelle groei van ondernemingen geldt dat met name interne groeifactoren een belangrijke bepalende factor zijn. Veel groeiende bedrijven lopen tegen een zogenaamd 'glazen plafond' in hun ontwikkeling aan. Een groeibarrière kan bijvoorbeeld zijn het niet meegroeien van de interne organisatiestructuur. De persoonlijke capaciteiten van de ondernemers dragen bij aan de groei en succes van de onderneming.

Met de Doorbraakversneller verdwijnt het glazen plafond en raken alle talenten, passies, ondernemingszin van een samenwerking en samenleving op elkaar afgestemd tot een krachtige bundel zakelijke zingeving.

W U gebruikte net de term “chaorde” en “chaorganisatie”?

K Ja. Toeval, onvoorspelbaarheid en het raadselachtige boeit enorm. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat orde als vanzelf ontstaat. In de natuur zien we dat overal. Een sneeuwkristal, de magnetisering van ijzer, zwermen vogels en scholen vissen zijn stuk voor stuk voorbeelden van systemen die zichzelf ordenen. Het fundament van de Doorbraakversneller is gebouwd op de principes die daarin opgesloten zitten.

Als je ergens geen aandacht aan geeft, valt het terug in chaos. Kijk maar naar je tuin. Als je terugkomt van vakantie en niemand heeft er in de tussentijd wat aan gedaan,

dan is je tuin een grote chaos. Wij mensen scheppen daar dan weer orde in door het gras te maaien, onkruid te wieden, en nieuwe planten te planten. Zo ontstaat er weer chaorde. Soms zie je tuinen die bijna tot in perfectie zijn onderhouden en daardoor minder lijken te leven in vergelijking met tuinen waar de balans wat meer in het midden ligt tussen chaos en orde, oftewel chaorde.

Voor mens, organisatie en samenleving geldt hetzelfde. Een chaordisch gebied dat het midden houdt tussen chaos en orde wordt voor de meeste mensen als bijzonder prettig ervaren. Het leeft en bruist. Er is leven in de brouwerij.

Doorschieten naar chaos of orde verlaagt de gezondheid en het leven, en daarmee de levensvreugde. De Doorbraakversneller weet in elke situatie en op elk schaalniveau die chaorde in balans te brengen. Daarmee ontvouwt zich een schitterend geheel of holarchie.

W Hoe weten jullie dat de Doorbraakversneller werkt dan?

K We testen het eerst op onzelf en onderzoeken of het werkt. Pas dan voelen we ons geautoriseerd om het ook aan anderen aan te bieden. Bij de loodgieter mag het dan misschien lekken, bij ons in ieder geval niet. En kijk maar: Wij zijn het bewijs dat het werkt! Dat versterkt de geloofwaardigheid en het vertrouwen in ons enorm. We doen wat we zeggen. Wij nemen ons eigen medicijn. Wij leven de waarheden die we ontdek hebben en voortdurend ontdekken. Wij zijn de verandering die we in de wereld willen zien zoals Mahatma Gandhi zo mooi zei.

Wat ons onderscheid is dat wij woorden én daden verenigen tot een zeer krachtig instrument voor doorbraken. Dus lullen én poetsen in balans, zodat ze elkaar versterken.

W Wat zijn jullie eerste projecten geweest?

K In het begin zijn we betrokken geweest bij diverse publieke private partnerships rondom bijvoorbeeld de Millennium Development doelen van de Verenigde Naties, tweede Maasvlakte, gezondheidszorg en de fileproblematiek.

Met name daar waar complexe vraagstukken al langer gevoeld werden en niet meer echte vooruitgang werd geboekt werd de Doorbraakversneller ingeroepen. We brachten de juiste mensen en partijen bij elkaar om alle betrokkenen voorbij het eigenbelang te laten kijken en op zoek te gaan naar integrale, vernieuwende doorbraken. We zochten samen met de partijen naar de eenvoud die onder veel complexe systemische vraagstukken ligt.

Daarnaast waren we direct betrokken bij netwerken en platformen die vernieuwende ondernemers ondersteunen in de ontwikkeling naar een duurzame en bewustere samenleving en economie. Hiervoor gingen we samenwerkingen aan met de pioniers in de Nederlandse economie en de mensen en bedrijven die concrete resultaten wilden laten zien waaruit blijkt dat het echt anders kan.

W Welke elementaire stappen doorloopt iemand met de Doorbraakversneller?

K De allerbelangrijkste stap is ons inziens een gemeenschappelijk verlangen naar de zee. Dat maakt de creativiteit en drive los van alle betrokkenen. Dat verlangen wordt vervolgens telkens beoordeeld op fitness van het systeem in de actuele context. De korte terugkoppellussen zorgen houden je alert op veranderingen in de samenleving, wetgeving, technologie, organisatie en cultuur.

Op basis van dat vurige verlangen en de voortdurende tests op fitness worden telkens principes en functionele stappen ontwikkeld voor de op korte termijn gewenste resultaten. Die korte stappen op basis van eigen kracht en talenten brengt het geheel dan naar de volgende toestand. En dit proces herhaalt zich als een soort levend organisme, waarbij het verlangen of grootse gevaarlijke gedurfde doel als kompas richting geeft aan het geheel. Zo ontstaat een complex, samenhangend en levend systeem.

W Hoeveel van de projecten die met de Doorbraakversneller werken zijn ook inderdaad succesvol?

K Wij zien het leven als één groot experiment, als een zich continu ontwikkelend prototype. Beheersing is daarbij een illusie. Je kan het weer ook niet beheersen of sturen. Het is als fietsen en autorijden. Je moet voortdurend bijsturen om je doel te bereiken. Doe je dat niet, dan beland je in de sloot.

Het omarmen van voortschrijdend inzicht en veranderingen geeft veel meer strategisch voordeel dan het krampachtig vasthouden aan een dichtgetimmerd plan. Sturen en meebewegen is daarom een van de grondslagen van de Doorbraakversneller. Als je de Doorbraakversneller goed toepast, verandert het de veranderingen.

Het werken met de Doorbraakversneller lijkt daarom ook een beetje op incrementeel investeren. Van de 10 investeringen floppen er 9 en wordt er 1 een succes die het verlies van de overige 9 ruimschoots compenseert. Voortdurend ontdekken we nieuwe principes die we vervolgens weer integreren in de volgende versie.

De Doorbraakversneller maakt zelf ook een zeer snelle ontwikkelingen door op dit moment. Het is onmogelijk om te zeggen hoe de zaken er over een jaar bijstaan. Veelbelovend is het echter wel. We zijn nu ook bezig om de Doorbraakversneller op haar eigen ontwikkeling toe te passen. Daar kan ik op dit moment verder nog weinig van zeggen.

W U zegt dat de Doorbraakversneller op alle schaalniveaus te gebruiken is. Van groep of team tot afdeling, bedrijf of samenleving. Waarom richten jullie je specifiek op de grootschalige toepassingen? Moet je niet klein beginnen en dan voorzichtig groeien?

K We richten ons voornamelijk op grote, complexe systemen vanwege een aantal redenen. Ten eerste hebben successen daar het grootste effect. En in de huidige wereld is dat hard nodig. “No Time To Waste” zegt Greenpeace zo doeltreffend.

Ten tweede kunnen we daarvan het meeste en snelste leren zodat we er steeds beter in worden en onszelf ook kunnen versnellen.

Ten derde is het rendement daar vele malen groter.

En ten vierde is het helingseffect voor onze samenleving en onze planeet daar belangrijk groter.

Duurzaamheid en de kwaliteit van de gehele samenleving gaan door de toepassing van de Doorbraakversneller op complexe strategische programma's er enorm op vooruit.

Het mooie van dit soort trajecten is dat ze exponentieel zijn. Met andere woorden, kleine veranderingen hebben een enorme, soms onvoorstelbare impact. De natuur werkt ook zo.

Jaren geleden was het zogenaamde Butterfly Effect nogal in de belangstelling waarbij het fladderen van de vleugels van een vlinder in Peking een tornado veroorzaakt in Miami. Meer recente voorbeelden zijn de successen van Sonja Bakker, Google, YouTube en Wikipedia. De Doorbraakversneller zet precies diezelfde principes in, maar dan voor sociale, culturele, organisatorische en economische doelen.

W Hoe zijn jullie destijds op het idee gekomen en op welke manier hebben jullie dat georganiseerd?

K Bij de opkomst van een nieuwe technologie zie je in de aanloopfase naar doorbraak een zeer onstuimige groei van allerlei voornamelijk kleine partijen en samenwerkingsverbanden die het licht hebben gezien en nieuwe producten en diensten ontwikkelen op basis van die technologie.

Destijds wemelde het dan ook van vele losse initiatieven op dit gebied. Meer en meer mensen die met hetzelfde bezig waren kwamen tot de ontdekking dat je als eenpitter, tweepitter of gasstel niet in staat bent om grotere veranderingen door te voeren. Een collectief of zwerm kan veel meer dan een individu.

De belangrijkste uitdaging voor deze individuen om zich aan te sluiten bij een groter collectief is het overstijgen van hun ego en hun individualiteit. Net zoals alle rivieren hun identiteit verliezen zodra ze in de grote oceaan stromen realiseren deze mensen zich op een gegeven moment dat ze weer een nieuwe identiteit krijgen: die van de grote oceaan. En de oceaan is niets zonder het bestaan van de individuele rivieren, en andersom. Ze kunnen niet zonder elkaar bestaan.

Wij zijn in staat geweest om een platform, een voedingsbodem in het leven te roepen dat al die versnipperde en individuele vernieuwingsbewegingen weet te bundelen in een gilde, een collectief, een **praktijk**gemeenschap, een "Nieuwe Verenigde Oost-Indische Compagnie" zo u wilt, die deze kunst met een voorspelbare en constant hoge kwaliteit weet toe te passen, ook en met name op zichzelf, en door te ontwikkelen.

W U gebruikt de term “technologie”? Dat klinkt nogal technisch. Hoe moet ik dat rijmen met de Doorbraakversneller die meer met mensen en de zachte kant te maken heeft?

K Ja, mooi! Het Griekse woord “techne” betekent ‘kunst’ en verwijst naar een verhandeling over de kunsten. “Logos” betekent ‘woord’, ‘rede’, ‘betekenis’. In de 17e eeuw verwees in westerse culturen de term “technologie” naar een systematische discussie over ‘toegepaste kunsten’ of ambachten, waarna de term geleidelijk synoniem werd met de ambachten of kunsten zelf. In de afgelopen eeuwen is de beleving van “technologie” steeds meer toegekropen naar systematische toepassing van methoden en technieken waarbij steeds meer nadruk op de wetenschap is gelegd. In het westen werken we voornamelijk vanuit het hoofd, en ook nog met een voorkeur voor de linker- of rationele kant.

W Dus toch technisch en rationeel?

K Wij brengen de oorspronkelijke betekenis van “technologie” weer in balans met de kunst zelf. De westerse wereld is wat doorgeslagen naar het rationele, en je ziet dat het emotionele nu opgetrokken worden naar datzelfde hoge nivo waardoor de balans en heelheid toeneemt en mensen weer geïnspireerd, bevlogen en speels aan de slag zijn.

De mensheid definiëert zelfs grote tijdperken van menselijke beschaving in termen van hun technologieën — vanaf de Steentijd via de Bronstijd en IJzertijd tot en met het Industriële Tijdperk, het Atoomtijdperk en het Informatietijdperk. Op globaal niveau zijn we nu op weg naar het Wijsheidstijdperk. En daarmee naar Netto Globaal Geluk.

W Boeiend. Even terug naar de financiële aspecten. Hoeveel heeft het zorgproject eigenlijk gekost?

K Het kernteam bestond uit zeven personen die een jaar lang aan de slag zijn geweest. Ik vermoed dat er ongeveer twee miljoen euro investering nodig was. Na driekwart jaar hadden we dat al terugverdiend met de eerste besparingen. En de deelgevers van de overige organisaties “lenen” we tijdelijk voor het project. Die worden ook zonder meer vrijgemaakt omdat de loonkosten daarvan verwaarloosbaar zijn in vergelijking met de opbrengsten.

We hebben het in het begin zodanig geplooid dat we vanaf het eerste kwartaal al zwarte cijfers lieten zien door voor onze eerste inspanningen een matige vergoeding te vragen, meestal onder de kostprijs, en ons voor het belangrijkste gedeelte te laten afrekenen op het resultaat en rendement in de vorm van een bonus.

W Hoe financieren jullie de beginfase van zo’n omvangrijk project? Dat moet toch behoorlijk wat kosten?

Het aardige is dat omdat wij ons richten op de co-creatie en crowd-funding tussen een redelijk groot aantal partijen er makkelijk budget vrij te maken is waarbij het risico rechtvaardig verdeeld is over alle partijen. Vergelijkbaar met verzekeringen of belas-

tingen. Zo loopt iedereen zo weinig mogelijk risico. Risicoloos rendement en resultaat noemen we dat.

En alle partijen, dus wij ook, hebben een aandeel in het resultaat. Dus wanneer het resultaat er is, bijvoorbeeld nu met de 8 miljard besparing op zorgkosten, dan krijgen wij daar ook een deel van. In dit geval is dat 10 miljoen. Dus we zijn allemaal aandeelhouders, maar dan op een nieuwe, zuivere, ethische en maatschappelijk verantwoorde manier.

Het allerbelangrijkst is echter dat alle betrokkenen letterlijk tekenen voor rentmeesterschap van het geheel. Dat wil zeggen dat ze plechtig beloven om het systeem als geheel altijd zullen blijven respecteren, zelfs als ze niet meer direct betrokken zijn bij het project. Deze belofte tot rentmeesterschap legt daarmee de verbinding tussen moreel en formeel eigenaarschap. Iedereen is daarmee mede-eigenaar of deelgenoot van het geheel. Daarmee wordt het ook vanzelfsprekender om het algehele belang boven het individuele belang te stellen.

W 10 miljoen voor 7 man in een jaar tijd, da's een prachtig salaris!

Die opbrengsten stromen bij ons eerst in een fonds, een stuwmeer zeg maar. Vanuit dat stuwmeer worden de kosten betaald. En onze vergoedingen worden op basis van oprechte deelgeving bepaald, een bijzonder elegante en rechtvaardige manier van compensatie waarbij de leden van de kernclub elk hun deel naar eigen inzicht verdelen over de anderen. Verder is de verhouding van het maximale en minimale uurtarief beperkt tot vier. Er kan dus nooit iemand meer dan vier keer zoveel verdienen als de minstverdienende. Ook daarin zijn we een leidend voorbeeld.

W Ik kan me voorstellen dat door dit soort veranderingen ook enorm veel banen overbodig maakt?

K Naast het feit dat de Doorbraakversneller enorm effectief is, levert het ook een ongekende efficiency op. Je kunt meer met minder doen. Wat heel mooi is, is dat de mensen — en daarmee de energiën — die hierdoor vrijkomen de kans krijgen hun hart te volgen. Een heel belangrijk onderdeel van de Doorbraakversneller is juist de opleiding voor de mensen die door dit proces vrijkomen. Onze trainers en coaches helpen al die mensen en teams om bij de kern van hun passie te komen en ze daardoor te laten schitteren. Dat noemen wij “Jouw passie, onze passie”™.

In de grote complexe systemen waar wij ons op richten zijn veel mensen nodig die kennis, kunde en ervaring hebben op dit gebied. De vraag naar coaches, trainers, begeleiders en leiders van morgen is dus enorm groot. Het mes snijdt aan twee kanten doordat wij veel van deze vrijgekomen mensen — die zich op de een of andere manier geroepen voelen zich juist in deze richting verder te willen ontwikkelen — te kunnen helpen. Ons opleidingstraject is daar zorgvuldig op afgestemd. Je ziet deze mensen groeien en bloeien en dat uitstralen op hun omgeving, waardoor ook dat een zichzelf versterkend helend effect heeft.

Dit proces voltrekt zich het snelst bij interne afdelingen voor opleidingen en training van de betrokken organisaties. Die mensen hebben daar net een professioneel streepje voor en door die betrokkenheid snappen ze het sneller. Deze mensen gaan graag met mensen om waardoor je daar veel beginnende leerling heelmeesters vindt. En ook daar worden de investeringen die er mee gemoeid zijn in een relatief korte tijd dubbel en dwars terugverdiend omdat ze zich rentmeester voelen van de talenten en passie van anderen.

W Dus jullie leiden veel mensen op zodat ze ook kunnen doorbreken zeg maar?

K Innovatieve organisaties die vaak snel groeien worden sterker geconfronteerd met personeelsproblemen dan andere ondernemingen. Het vinden van goed gekwalificeerd personeel dat functioneert in zo'n snel veranderende omgeving met wisselende taakverdelingen is een forse uitdaging. Bovendien moet gedurende langere tijd relatief veel nieuw talent worden aangetrokken om de groeiambities waar te kunnen maken. Twee hele belangrijke kwaliteiten van dergelijke complexe systemen van samenwerkingsverbanden zijn schaalbaarheid en evolueerbaarheid. De Doorbraakversneller richt zich dus met name op de leiding van de snel groeiende onderneming. Zeg maar op haar op-leiding.

De op-leidingen en trainingen van de Doorbraakversneller zorgen ervoor dat de extra eisen die daarbij gesteld worden aan de leiders en andere deelgevers die deze voortdurende veranderingen in goede banen moet leiden op een doeltreffende manier hun beslag krijgen. Een heldere strategie en een duidelijke rolverdeling tussen alle deelgevers zorgt voor een goede en gezonde energiestroom.

W Ik wil ook wel zo'n Doorbraakversneller. Waar kan ik zo'n ding kopen?

K Mensen vinden kwaliteit en voorspelbaarheid heel belangrijk. Ze willen weten waar ze aan toe zijn. Daar voelen ze zich prettig bij. Als je bij Starbucks koffie haalt, weet je dat je altijd prettig bediend wordt, je thuis voelt en de beste koffie krijgt, op maat. Dat geldt ook voor de Doorbraakversneller.

Iedereen mag de Doorbraakversneller maken en inzetten of haar technologie inbouwen in eigen producten en diensten, en op elke gewenste schaal. Maar je wilt wel weten dat het systeem op de juiste manier werkt en dat de technologie op de juiste manier gebruikt. Daarom maken we alles open source, leveren we een referentieimplementatie (onzelf, onze eigen organisatie), een test suite om de functionaliteit en kwaliteit te borgen, en mag iedereen een Doorbraakversneller maken mits hij maar zonder gebreken door de testen heenkomt.

Kortom, maak er zelf een of koop er een bij een van de vele licentiehouders.

W Hoe groot is jullie organisatie eigenlijk?

K Op dit moment zijn er ongeveer 2000 mensen aangesloten en licentiehouders. En er staan rijen mensen aan de deur die voor, via of met ons willen werken. En die hebben we hard nodig, want wij kunnen de vraag niet aan. Ook dat is een reden om alles, en

dan bedoel ik ook echt alles, volledig open bron te maken zodat anderen de Doorbraakversneller ook kunnen implementeren en inzetten, mits ze voldoen aan de kwaliteitskenmerken en dus het logo mogen gebruiken.

W 2000 mensen in drie jaar tijd! Dat is behoorlijk veel. Staan die allemaal bij jullie op de loonlijst?

K Ons kernteam bestaat slechts uit zeven mensen, en alleen die vijf staan op de loonlijst. De rest kan voor ons werken zonder op de loonlijst te staan en er toch geld mee verdienen. We hebben de principes van groot- en kleinbedrijf weten te combineren tot een nieuw innovatief en geheel systeem waarin creativiteit en zakelijke zingeving samen kunnen stromen en zo een bijdrage leveren aan samenlevenskunst.

W Wat doen die zeven mensen in het kernteam dan?

K Kwaliteit, continuïteit, samenhang en documentatie zijn van doorslaggevend belang voor de ontwikkeling van succesvolle open bron technologie, dus ook sociale, maatschappelijke en zakelijke technologie. De primaire verantwoordelijkheid van het kernteam is het bewaken en ontwikkelen van die kern.

W Hoe sluiten nieuwe deelgevers zich bij jullie aan dan?

K Het blijkt dat de waarden en beginselen en dat wat wij de Belofte tot Rentmeesterschap noemen een zeer aantrekkelijk cultureel membraan vormen. Het is echt zwaankleef-aan. U kunt zich voorstellen dat de kwaliteit van dat membraan is van doorslaggevend belang voor de kwaliteit van de Doorbraakversneller. Daarom investeren wij ook voortdurend in het culturele membraan met een scherpe focus op de Kwaliteit zonder Naam.

De belangrijkste activiteiten in membraan kenmerken zich voornamelijk door voorlichting, training, opleiding, coaching. Iedereen die door het membraan stroomt wordt voortdurend blootgesteld aan constructieve kritiek en reflectie waarbij we ons met name richten op de talenten en passie. Dat doen we voor iedereen die daarvoor openstaat.

Datzelfde proces doorlopen onze klanten ook. Grote samenwerkingsverbanden en coalities helpen we op deze manier ook aan hun eigen culturele membraan. Als je dat vervolgens verbindt met hun Grootse Gevaarlijke Gedurfde Doel, dan moet je eens kijken hoe dat gaat stromen. De effectiviteit en het rendement neemt exponentieel toe.

W Wie maken er nog meer de Doorbraakversneller dan?

K Dat is een aardige vraag. Een uniek aspect van deze technologie is dat diverse organisaties, een flink aantal grote en heel veel kleintjes, die in principe elkaar in de markt beconcurreren allen een licentie hebben genomen op de Doorbraakversneller en haar technologie. Die implementeren dus allemaal zelf de Doorbraakversneller of bouwen haar technologie in volgens de gepubliceerde, en zich immer evoluerende, specificaties. “Unite on Specs, Compete on Implementation” is ook weer zo’n zinnige praktijk

die overgewaaid is vanuit de softwarewereld van Internet.

Dat hele gemeenschapsproces leidt op zich ook weer tot innovaties en ontdekkingen die wij vervolgens via een helder gemeenschapsproces integreren in de volgende versie van de Doorbraakversneller. En zelfs dat gemeenschapsproces is open bron en ontwikkeld zich voortdurend. Als deelgevers een goed idee hebben, vormen ze dat om tot een concreet en realiseerbaar voorstel waarbij de gemeenschap vervolgens op kan instemmen. De korte terugkoppelingen zorgen ervoor dat de zaag scherp blijft en dat telkens de juiste beslissingen worden genomen.

W **Wat me wel opvalt is dat jullie veel nieuwe, voor velen nog onbekende, woorden gebruiken zoals chaorganisatie, chaorde, open bron en holacratie. Of bestaande woorden zoals technologie, ontmoeten en herinneren worden opgefrist of krijgen een nieuwe betekenis.**

K Ja, prachtig hè? Dat gebeurt bijna altijd in situaties waarin een nieuwe technologie opkomt. En dat is ook nodig. Er ontstaat een nieuwe taal die het communiceren, datgene wat we gemeenschappelijk hebben, versoepeld en effectief maakt zodat het weer kan gaan stromen.

In de aanloop zie je vaak heel veel begripsverwarring. De een hecht bijvoorbeeld een hele andere betekenis aan het woord “waarde” dan de ander. In zo’n situatie verschijnt dan vaak een nieuw woord dat in één klap voor alle betrokkenen de bedoeling helder maakt. En vervolgens wortelt zich zo’n woord in het dagelijks taalgebruik. Een uitermate belangrijk en vaak onderschat fenomeen in dit soort doorbraakprocessen. Daarom hebben we juist op taalgebied een aantal specialisten die hier het klappen van de zweep kennen.

Een ander fenomeen van onschatbare waarde is dat diezelfde mensen het leren van de organisatie — waarbij de kennis, kunde en ervaring op een zeer toegankelijke manier wordt gecodificeerd of vastgelegd — in goede banen leiden en als open bron beschikbaar maken waardoor het beklijfd. Delen is vermenigvuldigen is hier het credo.

W **Ik kan me voorstellen dat zo’n Doorbraakversneller ook een enorme bedreiging kan zijn voor de gevestigde orde, voor bestaande bedrijven en organisaties, waardoor ze zich uit alle macht zullen verzetten, en zelfs illegale handelingen om het te dwarsbomen niet uit de weg gaan.**

Ook daar helpt de Doorbraakversneller. We hebben al een paar kleine successen geboekt om met behulp van de Doorbraakversneller een soort van immuunsysteem te ontwikkelen die die destructieve energie kan omkeren naar een constructieve.

Als je bijvoorbeeld honderd mensen in een houten keet opsluit, en ze willen er allemaal uit en en ze gaan vervolgens tegen alle muren aanduwen, dan duwen die muren net zo hard terug. Hoe harder je duwt, hoe harder de muur terugduwt. Daar werken de krachten elkaar tegen. En het gekke is, ze hebben een gemeenschappelijk doel: ze willen er allemaal uit, maar ze verzetten zich onbewust tegen elkaar.

Het mooie van de Doorbraakversneller is dat het iedereen bewust maakt van het gedeelde vurig verlangen om uit te breken waardoor vervolgens de oplossing die voor de hand ligt en toch al op wilde komen meteen wordt herkend, erkend en uitgevoerd: iedereen gaat tegen dezelfde muur aanduwen, en voilà, het buitenlicht verlicht eenieder.

W Waar bent u op dit moment mee bezig?

K Ondertussen beginnen de eerste leerling heelmeesters uit de academie te stromen en lopen er al een aantal in het veld, onze veldwerkers. Mijn aandacht gaat nu voornamelijk uit naar hoe we de Doorbraakversneller in kunnen zetten voor haar eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van onze chaorganisatie.

W Hartelijk dank voor dit boeiende gesprek.

K Ik doe het met heel veel plezier.

Geschreven door Dennis Kerkhoven en Martien van Steenberg en ingediend voor de Herman Wijffels Innovatieprijs 2008.