

MIEKE BELLO • PETER DE BRUIN
MARLEEN JANSSEN GROESBEEK

WIE IS DE BAAS?

OVER BEZIELING EN AUTHENTICITEIT AAN DE TOP



Business Contact

WIE IS DE BAAS?

Van Marleen Janssen Groesbeek zijn verschenen:

Mensen, milieu en meerwaarde
Maatschappelijk ondernemen
Maatschappelijker ondernemen

Van Mieke Bello (met Yde Lansen) is verschenen:

Je gaat niet zomaar dood
(Uitgeverij Ankh-Hermes)

Mieke Bello
Peter de Bruin
Marleen Janssen Groesbeek

Wie is de baas?

Over bezieling en authenticiteit aan de top

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam / Antwerpen

© 2007 Mieke Bello, Peter de Bruin,
Marleen Janssen Groesbeek
Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Omslagontwerp: Het Vlakke Land, Rotterdam

Boekverzorging: Line Up boek en media bv, Groningen

ISBN 978 90 470 0194 2

D 2007/0108/315

NUR 801

www.businesscontact.nl

Inhoud

Voorwoord	7
1. Zin en onzin van leiderschap	11
2. Ego en betekenis	19
Geïsoleerde jeugd.	22
Vanzelfsprekendheid	24
Geïdealiseerd zelfbeeld.	27
Is dit alles wat er is?.	31
Drijfveren	33
Betekenis	36
Hoger plan	38
Lokroep van de top	40
Ken uzelve	42
3. Liefde en kracht.	45
Situatiegebonden	48
Communicatie	51
De vrouw van meneer	56
Manifestatie van kracht	61
Leiderschap is niet voor watjes	65
4. Evenwicht en moed	67
Moed.	69
Deemoedigheid	72
Evenwicht	73
Jonge zielen, oude zielen	75
Balans tussen hart en hoofd.	77

Polariseren	78
Golfbeweging	81
Inspirerend	83
Moedige evenwichtkunstenaar.	84
5. Eer en geweten.	87
Normen en waarden	94
Intuïtie	95
Glazen huis	97
Geloofwaardigheid	100
Innerlijk kompas	103
Hoe kunnen bestuurders authentiek, betrouwbaar en constructief blijven?	104
Twaalf werken.	106
6. Winst en continuïteit	109
Baas en organisatie	110
Lang leve de onderneming	112
Activistische aandeelhouder.	116
Maatschappelijk verantwoord ondernemen.	121
Toezichthouders.	122
Talenten ontwikkelen en vasthouden.	125
Generatieverschillen.	129
Winst.	130
Conclusie.	132
7. Kraken en maken	135
De metafoor van de hofnar	135
Betrokken buitenstaander	137
Open deuren	139
Werkelijkheid.	140
Meer dan een hofnar	141
Vakmanschap	143
Vertrouwen	144
Conclusie.	146
Wie zijn wij?	147
Appendix	151

Voorwoord

Noblesse oblige

Dit is een boek voor leiders. Wij willen met dit boek leiders verleiden zichzelf onder de loep te nemen. Niet zozeer als edele vorm van zelfbevelekking, maar meer omdat het leider zijn daartoe nu eenmaal verplicht.

We spreken van *noblesse oblige* omdat bestuurders een positie in de samenleving hebben waarmee zij grote invloed uitoefenen op het leven van vele mensen. Ze kunnen op die positie zijn gekomen door een bewuste strategie en een goed uitgestippeld carrièrepad. Maar net zo vaak zijn leiders er zelf verbaasd over dat ze op die positie zijn gekomen. Die verbazing geldt niet omdat ze het niet zouden kunnen of willen, maar de verrassing is dat ze zich vooral geconcentreerd hebben op de inhoud en het bereiken van doelstellingen en resultaten en nu de macht en de positie hebben om dingen te beïnvloeden en te veranderen.

De verplichting van de bestuurlijke adel bestaat dan ook uit het onder ogen zien welke eisen deze positie met zich meebrengt en hierin naar eer en geweten te handelen. In dit boek zullen we laten zien dat dat niet meevalt. Er zijn vele krachten die de leider van de verantwoordelijkheden en eisen afleiden en beïnvloeden, op een goede en een slechte

manier. Daarom hebben we dit boek de titel *Wie is de baas?* gegeven. Want te midden van al die krachten moet de leider wel (zichzelf) de baas blijven, maar is hij dat ook?

Om als leider te kunnen excelleren, moet hij of zij zichzelf goed kennen. Het vergrootglas dat wij in dit boek aanreiken, is een manier om verschillende aspecten uit te vergroten en daardoor beter te zien. En zien is geloven, weten we uit ervaring.

Wij willen de lezer verleiden om deze ontdekkingsstocht naar de essentie van leiderschap te maken omdat verleiding nu eenmaal de belofte in zich heeft iets te bewerkstelligen wat heel leuk is. In dit geval wordt het een feest van herkenning en relativering van alle zaken waarover de leiders wakker liggen. Het leven wint aan plezier en geluk wanneer we overtuigd en zonder oogkleppen onder ogen willen zien wat het voor ons in petto heeft. Een berg valt pas op door het dal en zonder wrijving geen glans.

We schrijven over het belangrijkste vehikel waarover een leider beschikt: zichzelf. Wij schrijven vanuit de positie van de betrokken buitenstaander die regelmatig de gelegenheid krijgt om met leidinggevendenden van gedachten te wisselen, hen te adviseren en te beschrijven waar ze mee bezig zijn.

Dit boek biedt ons de gelegenheid om de kennis en ervaring die we hebben opgedaan, met anderen te delen. En we kunnen zo vrijgevig zijn omdat velen ons een blik gunden in de vragen en twijfels die nu eenmaal horen bij grote vraagstukken die leiderschap met zich meebrengt. Het verzamelen en optekenen van de drijfveren laat de waarde zien van de leiders die kracht en liefde kunnen verenigen. Zij weten dat zonder kracht liefde geen deuk in een pakje boter slaat en zonder liefde kracht vernietigend is.

Degenen die verwachten in dit boek alle antwoorden te krijgen op hun leiderschapsvragen, moeten we teleurstellen.

Het is geen handboek met tips om een goede leider te worden. We hebben met vele leiders gesproken, uit de politiek, het bedrijfsleven en (semi)overheidsorganisaties en onze conclusie is: er is geen blauwdruk voor leiderschap. Iedere leider doet het op zijn of haar eigen manier en die manier wordt gevormd door eigen levenservaringen en eigen ontdekkingen van wat werkt of niet werkt. Die kennis en levenservaring doet een leider niet alleen op. Behalve dat hij of zij op zijn levenspad vergezeld wordt door vele mensen en vele mensen ontmoet, zorgt een goede leider voor een groep van mensen om zich heen waar hij of zij op kan vertrouwen en van wie hij eerlijke, constructieve kritiek krijgt of aan wie hij dat kan vragen. Het is steeds meer gebruik dat dat een persoonlijke coach of adviseur is.

Dit is ook geen handboek voor leiders omdat wat wij in de komende pagina's beschrijven, slechts een deel van de opgave van leiders bestrijkt, namelijk dat wat van invloed is op het functioneren van een leider. En ondanks onze analyse blijven wij, als adviseur en journalist, toch de stuurlui aan wal die mogen roepen: 'Tikkie naar links'. En dat doen we met veel plezier, liefde en kracht. Want alleen door warm en onverbiddelijk te zijn halen mensen het beste bij zichzelf en bij elkaar naar boven.

Graag willen wij een aantal mensen bedanken die van groot belang zijn geweest bij de totstandkoming van dit boek. Allereerst alle mensen die hun diepste zielenroerselen en visie op leiderschap met ons hebben willen delen. We zullen ze niet bij naam noemen omdat we dat beloofd hebben. Maar ze hebben informatie van onschatbare waarde gegeven om te analyseren wie de baas is en dit boek te kunnen schrijven.

Ook bedanken wij de partners van Turner: Maaikel Klein Klouwenberg, Bas van 't Eind en Jacques Pijl voor het

gestelde vertrouwen in dit bijzondere avontuur. En als laatste maar niet als minste gaat onze dank uit naar Yvonne van der Heijden voor het uiterst kritisch lezen van de verschillende versies die aan deze eindversie voorafgingen. Alle fouten en onjuistheden die zijn blijven staan, zijn vanzelfsprekend voor onze rekening.

Mieke Bello

Peter de Bruin

Marleen Janssen Groesbeek

1

Zin en onzin van leiderschap

Wat is het toch met leiderschap dat het ons zo mateloos interesseert en fascineert? Vooral in tijden dat de gebeurtenissen in de wereld ons bevattingvermogen te boven gaan, ons beangstigen en overweldigen wordt de roep om sterke leiders luider.

De vragen die we ons hier moeten stellen, zijn: Wat maakt een leider tot een leider? Zouden we zelf een leider kunnen zijn?

Dit boek gaat maar voor een deel over de wereldse leider, over de politieke leider. Wij hebben het vooral over leiders van bedrijven, over leden van raden van bestuur en commissarissen. Zo nu en dan zullen we het over de aanstormende leider hebben: de mannen en vrouwen die de ambitie en de passie hebben om bedrijven en andere organisaties te leiden. Wat drijft deze mensen? Waarom zijn ze zo goed of juist niet? Welke eigenschappen brengen leiders aan de top en wat haalt ze daar ook weer vanaf, soms een spoor van vernielingen achterlatend?

Vragen die wij zullen beantwoorden vanuit de positie van de betrokken buitenstaander: als journalist en bestuursadviseur.

Wij zijn vaak onder de indruk van de mensen die wij

ontmoeten door ons werk, omdat hun speelveld zo groot en complex is en ze erin slagen dat hele speelveld te overzien en het spel goed te laten verlopen. Bestuursadviseurs bemoeien zich met slechts tien, misschien vijftien procent van wat een topman eigenlijk doet. Vaak raakt dat percentage net aan de hapering in zijn of haar functioneren, waardoor de andere negentig procent gehinderd wordt tot volle bloei te komen. Hoewel het tegenwoordig voor de leidinggevende veel normaler is geworden om zich te laten coachen, is het toch een belangrijke stap als een bestuurder naar een bestuursadviseur toekomt met de vraag om advies. Dat de leider het besluit neemt zichzelf onder ogen te zien, is vaak de grootste stap van het hele traject.

In dit boek kijken we naar het persoonlijk functioneren van de leider. Wat drijft hem? Waar komt hij vandaan?¹ We doen dat aan de hand van vier thema's: ego en betekenis, liefde en kracht, evenwicht en moed en eer en geweten. Wij kunnen aan de hand van deze thema's laten zien wat onze analyse van leiderschap is. Tevens geven wij aan waar de leiders van nu en van de toekomst hun obstakels kunnen tegenkomen en hoe ze die kunnen opruimen. Het opruimen van die barrières is noodzakelijk om uiteindelijk de leider te worden die in potentie aanwezig is. Zonder de wens om zichzelf beter te leren kennen en alles eruit te halen wat erin zit, kan een bestuurder wel ver komen, maar waarschijnlijk niet zo ver als zijn ambitie reikt.

Leiderschap is te ontwikkelen en te verbeteren. Leiderschap is geen aangeboren eigenschap. Natuurlijk zijn er mensen die in groepsverband de leidende rol naar zich toe trekken, maar dat hoeven niet per se leiders te zijn. Leiding-

¹ Vanaf nu gebruiken we 'hij' ook als we de vrouwelijke bestuurders en leidinggevendenden bedoelen.

gevende capaciteiten kunnen naar boven komen door bijzondere levenservaringen, door tegenslag en toevalligheden. Maar een ding is zeker: leiderschap is een bewuste keuze. Eenmaal aangekomen aan de top zal een leider moeten blijven investeren in zichzelf en in zijn omgeving. Alleen zo kan hij het beste in zichzelf naar boven halen.

Wel of niet succesvol zijn als leider heeft te maken met innerlijk evenwicht. Dat wordt bereikt wanneer ratio, emotie en intentie met elkaar in balans zijn. Hoe dat werkt bespreken wij in hoofdstuk 4 'Evenwicht en moed'. Evenwicht creëert overwicht. Dat lijkt een open deur, maar in de praktijk is het niet zo gemakkelijk om dat evenwicht te bereiken en vast te houden. De druk van buitenaf kan dat evenwicht in de weg zitten. Of die druk nu komt van aandeelhouders, commissarissen, angst om te falen of ijdelheid, dat is niet van belang. Belangrijk is hoe de topman ermee omgaat.

De weerstand kan een bestuurder die goed functioneert, toch verleiden om zich anders te gedragen dan hij werkelijk is. De authenticiteit komt onder druk te staan. Dat gaat ten koste van het betere leidinggeven. Het kost meer energie. Een bestuurder kan dat enige tijd volhouden en er ver mee komen, maar er komt een moment dat hij zichzelf te veel geweld heeft aangedaan. De consequentie daarvan kan zijn dat hij in een persoonlijke crisis belandt of minder succesvol wordt. Beide momenten kunnen aanleiding zijn om een onafhankelijke adviseur in te schakelen.

Soms is de uitkomst van het advies dat er een nieuwe bestuursvoorzitter moet komen. Dat kan zijn omdat het bedrijf in een nieuwe fase is gekomen en er een ander soort leider nodig is. Maar het kan ook gebeuren omdat de leider tegen zijn grenzen is aangelopen. Onze ervaring is dat in het bedrijfsleven disfunctionele bestuurders niet lang kunnen

blijven zitten. Ze houden het iets langer vol in de (semi)overheidsector. Een slecht functionerende topambtenaar kan wel lang blijven zitten, zo is onze ervaring, mits hij zijn minister maar niet in de problemen brengt. Als dat laatste gebeurt, is hij vrij snel weg.

Meestal is het doel van een bestuursadviseur de leidinggevende te ondersteunen met het scherpstellen van al aanwezige talenten en het opheffen van blinde vlekken. Het resultaat is het vergroten van persoonlijke kracht. Een bestuursadviseur krijgt vrijwel alleen te maken met talentvolle bestuurders. Deze topmensen waren zonder die talenten niet op de positie gekomen waar ze nu zijn. Leaders beschikken over kennis, inzicht, competenties, durf, moed en ze voelen onrust bij een status-quo. Ze zijn altijd op zoek naar dat volgende wonder. Ze kunnen op een goede manier gebruikmaken van ‘de gekten’ van een groepje mensen. Een van hun eigen ‘gekten’ is slecht kunnen oogsten. Ze kunnen maar een paar seconden stilstaan bij het geboekte succes. Het volgende succes lonkt alweer.

Zoals we zullen zien, is de schaduwzijde hiervan dat sommige leiders heel slecht zijn in het uitdelen van complimenten. Succes geeft bestaansrecht. Maar dat bestaansrecht moet elke keer opnieuw verdiend worden, zoals we zullen zien in hoofdstuk 2 ‘Ego en betekenis’.

Dat Nederlanders alleen maar houden van keurige, beschaafde, kleurloze, op het eerste gezicht onopvallende leiders als bijvoorbeeld Gerard Kleisterlee van Philips is een sprookje. Denk maar aan mediatycoon John de Mol, oprichter van Endemol en Talpa of de vermoorde Pim Fortuyn. Nederlanders houden van gewone mensen, maar de perceptie van gewoon kan enorm verschillen. Fortuyn was een relnicht met zijn butler annex chauffeur en twee hondjes, maar toch werd hij gezien als heel gewoon. Een

veelgehoorde uitspraak over Fortuyn bij zijn ongewone begrafenis: ‘Hij was een van ons.’

De Mol houdt zijn gezin in de luwte, heeft een eigen vliegtuig, hoeft niet op een dubbeltje te kijken en zet het Nederlandse medialandschap op zijn kop. Maar toch is hij in de ogen van de gemiddelde Nederlander zo gewoon. Andere voorbeelden zijn bondscoach Marco van Basten, prinses Máxima en televisievrouw Wendy van Dijk.

Wat dat is, is moeilijk te benoemen, maar het heeft te maken met authenticiteit. Deze mensen zijn wie ze zijn. Ze doen zich niet anders voor. Ze zijn benaderbaar, aanspreekbaar en toegankelijk. Authenticiteit is daarmee contact maken op alle niveaus – hoofd, hart en ziel – en met alle soorten mensen.

In het bedrijfsleven kennen we daar ook een aantal voorbeelden van: Hans Wijers van Akzo Nobel, de eerdergenoemde Kleisterlee, Jos Streppel van Aegon en in het buitenland Steve Jobs van Apple.

Het is moeilijk om aan de top te staan en na vele successen niet te denken dat alles wat je aanraakt, in goud verandert. Maar de massa of de werknemers voelen haarfijn aan wanneer de leider zijn contact met het volk, de mensen waar hij verantwoordelijk voor is, of zichzelf verliest. Dat wordt genadeloos afgestraft en dan is de leider geen leider meer. Want zonder volgers is iemand geen leider.

Een leider heeft een natuurlijke aantrekkingskracht. Maar wie een leider is voor de een, hoeft niet een leider te zijn voor de ander. Leiderschap is niet iets absoluuts: leider zijn valt of staat ook bij de gratie van mensen die hem of haar zo zien. Het zijn ook de volgers die iemand tot leider maken en leiders veranderen mee met de tijd. De tijden van Anton Dreesman, Arie Maas en de andere voorbeelden van dominante, ‘wij weten wat goed voor u is’-leiders zijn voor-

bij. De bestuurders van toen hebben het leiderschap getoond wat bij hun tijd hoorde. De nieuwe generatie heeft zich ontwikkeld op welvaart gecreëerd door de vorige. Haar charisma wordt bepaald door de mate van toegankelijkheid en benaderbaarheid. Voor de beursschandalen streefden bedrijven en hun leiders naar respect, nu zien we dat ondernemingen heel erg hun best doen om vertrouwd te worden. En dat valt niet mee. Het herwinnen van vertrouwen vraagt dus om een ander soort bestuur.

De leider van nu heeft te maken met een veel complexere en grotere wereld. Van hem wordt verwacht dat hij open, integer, eerlijk, ondernemend en innovatief is. Hij moet zich verbinden aan de onderneming. Hij moet overal en te allen tijde verantwoording afleggen over zijn doen en laten aan zijn eigen mensen en aan de buitenwereld. Hij leeft in een glazen huis. Tegelijkertijd moet hij in staat zijn andere mensen te inspireren om ook zo oprecht, motiverend, ambitieus en hardwerkend te zijn. Daarnaast moet hij iedereen met elkaar kunnen verbinden.

De nieuwe ideale leider kent zichzelf en heeft zo de moed te zijn wie hij is. Zijn evenwicht zorgt voor rust en aantrekkingskracht. Bescheiden maar sterk en met heel veel energie is het nieuwe motto. Wij diepen dat uit in de hoofdstukken 3 'Liefde en kracht' en 4 'Evenwicht en moed'.

Bij leiderschap hoort macht. Macht om dingen te veranderen en in beweging te zetten. Het hebben van macht geeft een goed gevoel. Daarom is het voor veel leiders moeilijk los te laten. Het is niet voor niets dat de meeste landen in de wereld een beperking hebben gesteld aan de zittingstermijn van presidenten. Macht is verslavend en heeft de neiging te corrumperen. Een goede leider weet weerstand te bieden aan deze verleidingen. Maar dat dat niet eenvoudig is, zullen we zien in het hoofdstuk 5 'Eer en geweten'. En

dat hij tegendruk zal moeten bieden, dat staat vast. Een leidinggevende bepaalt nu eenmaal hoe integer zijn eigen mensen zullen zijn. Een ‘goed voorbeeld doet goed volgen’ is een cliché dat een leider zich bij elke handeling zal moeten realiseren.

Alle inspanningen van de leider moeten gericht zijn op de continuïteit van de onderneming. Dat staat zelfs in de wet. De continuïteit wordt het best gewaarborgd door het streven naar winst op de lange termijn. Dat neemt niet weg dat de druk van aandeelhouders op de leiding van een onderneming wel erg groot kan zijn om op de korte termijn resultaten te laten zien. Bovendien zijn met de variabele beloningen en de bonussen in opties de financiële verleidingen voor de topmannen aanzienlijk groter geworden. Toch is het kenmerk van een goede leider in het bedrijfsleven dat zijn persoonlijke doelstellingen gelijklopen of zelfs ondergeschikt zijn aan die van de organisatie. Alleen zo kan een leider de organisatie door de volgende fase van ontwikkeling loodsen.

Een directeur of een voorzitter van de raad van bestuur heeft ook rekening te houden met de verschillende belangen van de stakeholders. Tevens zal zijn stijl afhangen van het soort bedrijf. Is hij de baas van een familiebedrijf of van een beursgenoteerde onderneming? Zit de onderneming in een crisis of in een groeispurt? We komen hierop terug in hoofdstuk 6 ‘Winst en continuïteit’. De twee adviseurs van het schrijverstrio van dit boek willen graag laten zien wat hun rol is in het proces van het optimaal benutten van de leider en zijn eigenschappen. Daarom hebben we het laatste hoofdstuk geschreven, met als titel ‘Maken en kraken’, over de rol van de bestuursadviseur. Die rol heeft trekken van een hofnar in de traditionele zin van het woord: de koning en zijn gevolg een spiegel voorhouden. Dit blijkt in de

meeste gevallen geen overbodige luxe. In de bestuurskamers is nog steeds veel vertrouwen in het leugentje om bestwil en een overmatig vertrouwen in uitstel. De gedachte dat dingen vanzelf overgaan als de top ze niet bespreekt, is voor velen nog steeds een aantrekkelijke en het geloof in de behoefte aan waarheidsvinding bij de topman gering. De praktijk leert dat de bestuurder niet graag zijn onzekerheden en andere zielenroerselen met zijn directe collega's aan de top deelt. Er zou wel eens iemand op zijn positie uit kunnen zijn.

Die bedreiging is er bij adviseurs niet. Een adviseur doet aan 'betaalde liefde'. Als de klus geklaard is, verdwijnt hij of zij uit beeld. De bestuurder hoeft zich niet schatplichtig te voelen en kan zijn nieuw verworven inzichten aan zichzelf toeschrijven.

2

Ego en betekenis

De geest is zijn eigen plaats, en kan in zichzelf een hemel van een hel maken en een hel van een hemel.

John Milton (1606-1674) in *Het paradijs verloren*¹

Beroemde en minder beroemde leiders die we kennen, schrijven we een zeker charisma toe, een innerlijke kracht: politicus Mahatma Gandhi of voormalige president van Zuid-Afrika Nelson Mandela, of in negatieve zin, Adolf Hitler en Jozef Stalin. Ze wisten allemaal mensen te inspireren met een natuurlijk overwicht. We zien dan een sterke persoonlijkheid, die in de regel weinig moeite hoeft te doen anderen voor zijn gedachten en visie te winnen. Bij leiders in organisaties zien we dat ook en het is interessant om na te gaan welke fenomenen hierbij een rol spelen en in het kader van dit boek is het wezenlijk na te gaan wat verschillende manieren van omgang met dit talent tot gevolg kunnen hebben.

Eerst de fenomenen. Het innerlijke overwicht kan voortkomen uit een groot ego, de kracht van het ik-bewustzijn,

¹ Milton, John, *Het paradijs verloren*. Amsterdam: uitgeverij Athenaeum-Polak & Van Genneep, 2003.

zou je kunnen zeggen. Het plezier in de zin van: ‘Dit heb *ik* tot stand gebracht.’ Als iemand gelooft in zichzelf, zijn prestaties en waar hij voor staat en een zekere zelfverzekerdheid en trots daarbij ten toon spreidt, schrijven we dat toe aan een groot ego.

Het ego is een krachtig vliegwiel om jezelf en anderen tot grotere hoogten te brengen. De initiatiefkracht die meestal gepaard gaat met het plezier gezien te worden, brengt mensen in beweging. En vaak is deze beweging noodzakelijk om de doelen van de organisatie waar te maken.

Wanneer wordt dit in aanleg zo krachtige deel van onze persoonlijkheid contraproductief? Als het middel, het ego, het doel wordt. Dat is het moment dat iemand zichzelf niet meer toestaat fouten te erkennen en twijfel gaat ervaren als slapte. Dat is het moment dat er geen omschakeling van ego naar betekenis wordt gemaakt en de leider zelf het doel wordt in plaats van toegewijd middel. Er is aan de top geen ruimte voor *egomaniacs*. Tenminste als continuïteit een van de doelstellingen van de organisatie is. Zowel ik-zwakke als egomania kan een vernietigende uitwerking hebben op het voortbestaan van de onderneming.

Een goede leider laat zich niet leiden door de negatieve kanten van een groot ego: ijdelheid en geldingsdrang. Hij zet zijn ego in voor het grotere belang: de onderneming, de organisatie, het goede doel, de wereld. Het is niet voor niets dat de meeste mensen Gandhi en Mandela zulke goede leiders vinden. Zij hebben iets (gedaan) dat hun ego oversteeg en waarbij ze zich niet lieten leiden door persoonlijke wraakgevoelens. Daarbij maakten ze niet de indruk dat ze uitwaren op de macht om de macht ter meerdere eer en glorie van zichzelf. Ze ontleenden hun betekenis aan het grotere geheel. Hun betekenis is het kunnen veranderen van zaken die verbetering nodig hebben.

Het bedrijfsleven zit vol met mensen die hun ego op de eerste plaats zetten. Mensen die niet bezig zijn met ‘Wat kan ik voor de ander betekenen?’, maar bezig blijven met ‘Hoe kom ik er zelf zo goed mogelijk op te staan?’ Veel ellebogenwerk is daarvan het gevolg. Voor de mensen die zo opereren, is het een vermoeiend bestaan want ze moeten voortdurend op hun hoede zijn. Want misschien is de collega in de directie wel slimmer, handiger of daadkrachtiger. Hierdoor is een collega, met wie hetzelfde strategisch plan met dezelfde doelstellingen moet worden gerealiseerd, al snel een concurrent. Het gevolg is dat het doel van de raad van bestuur – gezamenlijk het bedrijf op een hoger plan brengen – uit het zicht raakt omdat de competitie in de bestuurskamer alle aandacht vergt. Veel directieteams geraken op deze manier in de ban van angst. Er ontstaat een politiek spel in combinatie met haantjesgedrag. Boven de tafel lijkt de discussie nog ordelijk. Onder de tafel is het spel om de macht in volle gang.

In Nederland verheerlijken we misschien geen charismatische leiders – het geprezen en verguisde poldermodel is nu eenmaal een ander leiderschapsmodel – toch spreken mensen als Willem Drees, Frits Philips en de broers Fentener van Vlissingen nog steeds tot de verbeelding om de betekenis die zij voor hun omgeving hadden. Iemand als Pim Fortuyn sprak minder mensen aan vanwege zijn politieke ideeën, maar er wordt nog steeds met bewondering gesproken over hoe hij in staat was zo veel mensen in hun hart te raken.

Wij kijken in dit boek vooral naar leiders die hun betekenis vinden in een onderneming of organisatie en die de mensen daarin naar grotere hoogten brengen. Betekenis (willen) hebben, zo zullen we zien, is een belangrijk onderdeel van leiderschap. Het ego is dus van belang als motor

om dingen te bereiken, maar een leider moet oppassen dat zijn doel niet de streling van zijn ego wordt. Dan heeft hij geen ego, maar het ego heeft hem.

Geïsoleerde jeugd

Onze ervaring is dat veel mensen die aan de top komen, in zekere zin een eenzame jeugd hebben gekend. Eenzaam niet in de zin van zielig, maar in de betekenis van solistisch en geïsoleerd.

De oorzaak voor dat solisme kan heel verschillend van aard zijn. Zo zijn er leiders opgegroeid in de hogere klasse van Nederland, waar het gebruik was en soms nog is om kinderen meer dan gemiddeld aan zichzelf over te laten. De gedachte erachter is dat ze anders te veel zouden leunen op het veilige milieu en daardoor maar zwak worden. In vooral het rijkere katholieke milieu werden kinderen om die reden naar kostschool gestuurd. Te midden van andere kinderen ontstond zo de vanzelfsprekendheid van de eenzaamheid.

Een eenzame jeugd kan ook veroorzaakt worden door het zijn van een nakomertje. Nakomertjes hebben over het algemeen geen direct contact met oudere broers en zussen. Die zijn al het huis uit of zij bevinden zich in een andere levensfase waar een klein broertje of zusje niet inpast.

Een andere verklaring voor het gevoel van een eenzame jeugd is de afwezigheid van vader. Dat kan zijn doordat hij er weinig was of omdat hij vroeg overleed. Zeker bij die laatste gebeurtenis krijgt de oudste of de oudste jongen dan de verantwoordelijkheid voor het gezin.

Weer een andere reden voor de eenzame jeugd kan het karakter zijn. Het kind kan het gevoel hebben een volledig

ander kind te zijn dan de rest van de kinderen uit hetzelfde gezin. Meestal wijkt het kind af in beter kunnen leren, ondernemender of juist stiller zijn dan de rest. Ook dat kan leiden tot solistisch gedrag.

Met die solorol in het gezin ontstaat vertrouwdheid met eenzaamheid: onprettig, maar bekend. We noemen dat 'het oude vertrouwde veilige nare gevoel' dat later als bestuurder aan de top zal leiden tot een genot van de herkenning. Een bestuurder moet bijvoorbeeld het onaangename besluit nemen mensen te ontslaan. Hij zal het gevoel hebben er helemaal alleen voor te staan. In combinatie met het grote verantwoordelijkheidsgevoel geeft dat 'het oude vertrouwde veilige nare gevoel'.

Kenmerkend voor de ontwikkeling naar vanzelfsprekend solisme is de wijze waarop deze mensen over hun kindertijd praten: als een toeschouwer of een cameraman. Ze blijken feilloos de communicatie over en weer in het gezin te hebben geregistreerd. Ze kunnen als een psychotherapeut de relatie tussen hun ouders analyseren.

Wij hebben in al die jaren slechts van een enkele bestuurder gehoord dat hij of zij erg gelachen heeft of plezier had met de familie. Zij beschrijven zichzelf meer als eenlingen die niet de vanzelfsprekendheid kennen van hun bestaansrecht of de liefde die daarbij hoort. Ze voelden niet dat er van hen gehouden werd puur en alleen omdat ze geboren waren. Ze moesten zelf hun betekenis in het leven verwerven. Heel vaak ontstaat dan (al) het gevoel van 'ik creër mijn eigen wereld'. We zien dat terug bij bestuurders in het gevoel dat ze hun omgeving en de directbetrokkenen moeten vormen zoals zij dat voor ogen hebben. Ze kunnen niet anders. Het is een tweede natuur geworden.

Weinig bestuurders zijn enig kind ofschoon dat om redenen van isolement gezien misschien voor de hand zou lig-

gen. Enig kinderen zijn over het algemeen socialer omdat ze contacten moeten leggen buiten het gezin, terwijl ze vaak binnen het kleine gezin al hun bestaansrecht hebben verworven. Er is geen concurrentie voor de liefde van vader en moeder, omdat zij het enige kind zijn.

Een bekende leider in Nederland is, als oudste zoon, steeds met het gezin meeverhuisd naar de plekken die vader beroepshalve aandeed. Door deze nomadenjeugd heeft hij een kernkwaliteit ontwikkeld die hem later goed van pas is gekomen. Hij kan zich in vreemde omgevingen snel aanpassen en thuis voelen. Hij heeft respect voor zijn omgeving en blijft zichzelf. Met deze houding is hij in staat mensen te beïnvloeden en met hen gezamenlijk doelen te bereiken.

Vanzelfsprekendheid

Het opgroeien in eenzaamheid leidt dus tot solistisch gedrag. Dat vertaalt zich later in een grote vanzelfsprekendheid de eigen lijn te volgen, zonder een al te grote gevoeligheid voor de omgeving. Voor leiders geldt de kracht van de vanzelfsprekendheid: zij bepalen hoe het gaat. Zij weten wat goed voor iedereen is. Dit kan grappige vormen aannemen in de omgang met anderen, bijvoorbeeld op vakantie. Tijdens een autorit kan de medepassagier van de leider, dan in spijkerbroek op de autosnelweg naar het Zuiden, zeggen: Zullen we zo even koffie drinken? De bestuurder, bestuursvoorzitter van een groot bedrijf geeft als antwoord: 'Over een half uurtje.' Deze leider denkt oprecht dat vrouwlief een informatieve vraag stelt naar de planning en het komt niet in zijn hoofd op dat ze voorstelt even koffie te gaan drinken. Hij bepaalt altijd alles, dus dit ook. Een ander voorbeeld is het kiezen van de wijn in gezelschap. De leider

bepaalt welke wijn wordt gedronken. Dat is geen opzettelijke manier van de baas spelen. Wat hij doet is zo vanzelfsprekend als water dat nu eenmaal nat is.

Toch beschikt een goede bestuurder over grote sociale eigenschappen. Een goede bestuurder ervaart een gedrevenheid om de verschillende soorten belangengroepen in de onderneming te kennen en aan te voelen. Hij kan zich verplaatsen in andere mensen. Hij heeft een scherp oog voor de behoeften en wensen van zijn omgeving. Dat is niet zo zeer om die wensen dan te vervullen, maar hij krijgt zo inzicht in de kansen en bedreigingen binnen zijn organisatie. Denk maar aan gelegenheden waar de organisatie opgezweept moet worden tot betere prestaties. Het houden van een goede peptalk of regelmatig door het bedrijf lopen en contact houden met iedereen op de werkvloer hoort bij een goede leider. Dat voelt hij als een vanzelfsprekendheid. Maar ook het kennen van en inleven in commissarissen hoort daarbij en vooral de notie van het belang van zijn *acte de presence*, in welke geleding dan ook. Een bestuurder die op vakantie gaat als er een aankondiging komt van ontslag van velen, heeft het niet begrepen. Een bestuurder die niet naar de begrafenis van een overleden directe medewerker gaat, evenmin.

Sensitiviteit of openstaan voor de signalen uit de organisatie moet voor de leider vanzelfsprekend zijn. Niet alleen omdat de omgeving daar recht op heeft als directbelanghebbende van de onderneming, maar ook als informatie voor de juiste inschatting van de topman bij het maken van keuzen. Zonder dat talent vaart hij in het donker, want hij heeft die input nodig om de juiste koers uit te zetten. Wanneer dit ontbreekt, ontstaat gemakkelijk het geweld van de vanzelfsprekendheid en daarmee de monomanie. De omgeving houdt op een gegeven moment op tegen te spreken.

Dat is gevaarlijk omdat managers dingen achter de bestuurders rug gaan doen om het toch te doen zoals zij willen. Of iedereen doet wat de leider zegt en het schip wordt nauwelijks meer bijgestuurd.

Want wat gebeurt er ondertussen met de mensen in de omgeving van de leider? De mensen in de directe omgeving van de bestuurder gaan de confrontatie niet meer aan omdat ze bij de krachtbron van de onderneming willen horen. Dat is geen lafheid, dat is een soort verliefdheid. Hun drijfveer is hun verlangen onderdeel te zijn van deze kracht en ambitie: noem het een geleende kracht.

Die geleende kracht zien we ook bij toonaangevende kunstenaars, popartiesten, acteurs. Hun aantrekkingskracht bepaalt hun gevierdheid. Eenmaal aan de top trekt dat meer en meer mensen aan.

Een bestuurder kiest niet bewust alleen maar medestanders en gelijkgestemden om zich heen. Het is het gevolg van een onbewust en automatisch selectieproces. Als iemand hem tegenspreekt of een ander idee heeft dat niet past in zijn visie, denkt hij: 'Die man heeft het niet begrepen, die moet wat anders gaan doen.' Het risico is dat de bestuurder alleen maar mensen in zijn omgeving krijgt die dezelfde lijn van denken hebben. Voor de buitenwereld zien zij eruit als jaknikkers.

Een goede leider leert dat het de moeite waard is – voor zijn eigen ontwikkeling en voor de organisatie als geheel – om mensen aan zich te binden die het niet altijd eens met hem zijn. Het houdt hem met beide voeten op de grond. Dat is van het grootste belang voor elke leider en nog meer voor diegenen die gevoelig zijn voor het gevoel van onoverwinnelijkheid. Tevens zorgt een goede sparringpartner voor het scherpen van argumenten en toetsen van ideeën.

Steeds meer leiders kiezen voor een coach, iemand die

ervoor betaald wordt zijn beweegredenen en daden tegen het licht te houden. Het is opvallend hoeveel plezier velen krijgen in het 'ken uzelve'-werk. Het wordt ook een stuk eenvoudiger om de juiste besluiten te nemen. Zo leert de leider uit ingesleten grammofoonplaatgroeven te treden. Hij is zich bewust van de omvang van zijn eigen betekenis en is toch in staat zichzelf te relativieren.

Geïdealiseerd zelfbeeld

Het belangrijkste vehikel van de leider is zijn persoonlijkheid. Naarmate hij dichterbij de top van de onderneming komt, gaat het steeds minder om de kennis en de instrumenten die hij meebracht. Hij is gepokt en gemazeld door zijn ervaringen. Zijn kennis en talenten draagt hij met zich mee. Eenmaal aan de top moet intuïtie het richtsnoer zijn in het bepalen van wat wezenlijk is voor de ontwikkeling en continuïteit van de onderneming en haar mensen want het speelveld is te groot geworden om de details te kunnen en te willen kennen.

Om zuiver en moedig dat richtsnoer te kunnen volgen en ernaar te handelen is het noodzakelijk dat alle aanwezige talenten kunnen worden ingezet en de leider niet te veel uit het spoor raakt door blinde vlekken of angst. Het is dus van groot belang dat zijn interne kanalen niet al te verstopt zijn. Hij hoeft niet precies te weten wat er mis is, als hij maar kan ruiken dat het mis is en dat aan de orde stelt.

De vraagstukken waarvoor hij staat, zijn heel divers. En naarmate zij zich dichterbij zijn directe omgeving afspelen, knellen kwesties die oprecht leiderschap vereisen meer. Zo is het voor de meeste topmannen eenvoudiger te besluiten een hele afdeling van het bedrijf op te heffen waardoor

driehonderd mensen ontslagen moeten worden, dan hun directe collega te vertellen dat zijn prestaties beneden de maat zijn. Dat laatste is vooral lastig als hijzelf degene is geweest die de betreffende collega op die stoel heeft gezet. Dit heeft te maken met het fenomeen dat alles wat zich direct in onze omgeving afspeelt, onze emotie raakt. En alleen de beste leiders gaan goed om met deze emotie.

Omgaan met emotie is een van de belangrijkste en interessantste fenomenen in de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Want hoe kan het toch dat we met ons verstand weten hoe de hazen lopen en vooral welke rol wij zelf moeten spelen en het toch niet voor elkaar krijgen om de juiste beslissing te nemen. Hoe kan het toch dat we goed kunnen beschrijven waar onze onmacht ligt in de omgang met anderen, zeker als ze dierbaar zijn en we toch niet anders kunnen handelen dan we doen. In dit soort situaties ontstaat vermijdingsgedrag, goedpraten, ontlopen enzovoort.

Het probleem is dat we niet altijd honderd procent aan het stuur zitten bij wat we doen en zeggen. Zolang die manier van handelen niet al te verstrekkende gevolgen heeft, is dat niet zo vreselijk. Maar aan de top heeft dit grote gevolgen. Het betekent dat mensen blijven zitten die over hun houdbaarheidsdatum zijn, of dat besluiten eindeeloos worden uitgesteld. Bij de topman neemt langzamerhand het gevoel toe dat hij dingen laat liggen. Maar wat kan hij eraan doen? Waardoor werkt het zo?

Laten we beginnen bij het begin: de topman als kind in de eerste zes jaar van zijn leven. Kijkend naar het kind dat de topman ooit was, zien we een begaafd, intelligent kind. In ons deel van de wereld groeien die kinderen over het algemeen op in een omgeving waarin zij niet bezorgd hoeven te zijn om basale zaken als eten, drinken en een dak boven hun hoofd. In feite hebben zij maar een belang: het

verwerven van de liefde en de erkenning van hun ouders.

Intelligente kinderen hebben al vroeg in de gaten hoe zij die liefde kunnen verwerven. Zij begrijpen goed waardoor zij gewaardeerd worden en zij maken hun plan. Uiteraard gaat dit allemaal onbewust. Kinderen vinden het heerlijk hun ouders gelukkig te zien en nog fijner is het als zij daarin een belangrijke rol spelen. Al snel voelen zij aan welk talent het meest voor het oprapen ligt en de liefde en waardering veroorzaakt.

Een kind met een groot verantwoordelijkheidsgevoel zegt al snel tegen zijn moeder: 'Dat kan ik zelf wel.' Dat doet hij nog eerder als hij het gevoel heeft dat moeder het zwaar heeft. Als zijn diagnose klopt, zal zijn moeder zeggen: 'Wat knap van jou, wat ben jij lief.' Moeder is even gelukkig en het kind heeft liefde verworven. Gevolg is dat 'Zal ik dat even doen?' de vaste reactie wordt van het behulpzame kind, zeker als moeder lijkt te lijden onder de omstandigheden.

Een kind dat een groot gevoel voor humor heeft, zal snel in de gaten hebben dat het gezicht van zijn ouders oplicht als hij geestig is. Dat talent wordt nog fanatieker ingezet als er in het gezin sprake is van verdriet of ander leed. Als kind zetten we dus in op onze meest voor de hand liggende talenten omdat we daarmee gemakkelijk en heilzaam scoren. Daar groeien we van en dat doet ons goed.

Zo ontstaat langzamerhand het beeld dat wij hier het *geïdealiseerde zelfbeeld* noemen. Het zelfbeeld waarvan wij geloven dat we het moeten zijn, willen we de liefde ontvangen die we zo nodig hebben: als we nou maar op die manier handelen en ons gedragen, komt het goed. En als kinderen denken we nu eenmaal ongenueanceerd: iets is altijd of nooit zo. Zo ontstaan langzaam maar zeker de tien geboden die zich vastzetten op onze harde schijf en die niet gebaseerd

zijn op *wie wij zijn*, maar op *wie wij denken te moeten zijn* willen we overleven.

De zo ontwikkelde tien geboden worden in de loop der jaren steeds meer een zweepje. Zij zijn niet meer de vriendelijke ambitie die ons aanbeveelt dat je het zo of zo zou kunnen doen, Nee zij worden steeds meer de zweep in ons achterhoofd die ons dirigeert: Je moet altijd... En je mag nooit... Tien geboden die altijd de kleur van perfectie afdwingen. We voelen ons onbemind en onvolkomen als we niet aan die standaard die van eigen makelij is, kunnen vol-doen. We kunnen zo overtuigd de gekozen rol spelen dat de ouders niet eens hoeven te merken dat die rol soms zwaar is en die weliswaar mede is ingegeven door de ouders, maar gecreëerd door het kind, vooral in zijn onverbidde-lijkheid.

Illustratief is het verhaal van de vrouw die als kind haar betekenis zag in het zijn van steun en toeverlaat van haar vader van wie zij veel hield. Hij was geestig, liefdevol, boeiend en zeer getraumatiseerd door vier jaar concentratie-kamp. Het bekende verdriet van de bijna uitgestorven joodse oorlogsgeneratie.

Moeder geloofde heftig dat het beter was niet meer over die ellende te praten en de beide broers van het meisje hadden vader duidelijk gemaakt dat ze die treurige verhalen niet meer wilden horen.

Van haar tiende tot haar achttiende ging het meisje elke nacht om een uur of twee haar bed uit om naar de drama's te luisteren. Zij wist dat dan de nachtmerrie bij haar vader was langsgeweest en luisterde en luisterde naar hem. Zij was verdrietig en regelmatig bang: wat haar vader was overkomen, kon zo maar weer gebeuren. Maar haar eigen angst deelde zij met niemand, want die viel in het niet bij het verdriet van haar vader. Dat was veel groter en belangrijker.

Vele jaren later, ze had intussen zelf twee kinderen, is er,

ongetwijfeld in de meimaand, heftige discussie in de media over de zin en onzin van therapieën voor eerste- en tweedegeneratieoorlogsslachtoffers. Haar vader kijkt haar liefdevol aan en zegt: ‘Wat ben ik blij dat ik jullie daar nooit mee lastig gevallen heb.’

De tranen over haar gezicht: ‘Pap, elke nacht die God gaf. Weet je niet meer hoe we dan naar de nachtwinkel gingen om een gegrilde kip te kopen als we honger kregen na al het praten.’ Pas door de kip komt de herinnering bij vader terug. Hij is geraakt en zij voelt geen verwijt. Maar zwaar was het en het moest niet ontkend worden. Maar ze heeft het destijds zo opgewekt en overtuigd gedaan, dat vader werkelijk niet wist dat hij haar belast had. Zij mocht immers nooit nee zeggen van zichzelf.

Is dit alles wat er is?

Ons geïdealiseerde zelfbeeld legt ons geen windeieren. Juist door die overmatige eisen aan onszelf komen we ver. We plegen desnoods roofofbouw op onszelf en we genieten ervan want we horen vaak genoeg: Wat doe je dat toch goed. Wat heb je toch een energie. Wat ben je een doorzetter. Wat ben je toch liefdevol en slim. Op jou kun je altijd bouwen.

Tot op middenmanagementniveau werkt deze drijfveer behoorlijk goed, want daarmee kunnen bergen werk worden verzet. Tot dan toe gaat het om wat we doen, niet om wie we zijn of wat onze motivatie is. In die fase is de weg naar boven nog een vanzelfsprekende. De meeste mensen lopen dan ook niet echt tegen een probleem aan. Pas aan de top gaat het over wie we zijn en over onze echte innerlijke drijfveren. Is de top bereikt puur om de top te bereiken? Om macht te hebben? Of heeft ons arriveren op deze posi-

tie een grotere betekenis?

Met die al dan niet bewust gestelde vragen begint het ongemak pas goed. We gaan ons afvragen: Is dit alles wat er is? We raken niet meer opgewonden van horen dat we dingen goed doen. Steeds vaker ontstaat het gevoel eigenlijk meer te kunnen. We worden ons bewust van de dingen die we uit de weg gaan. Op termijn kan de angst ontstaan om door de mand te vallen. Deze angst wordt weliswaar geprojecteerd op de omgeving, maar komt voort uit het knagende besef dat we niet al onze talenten gebruiken. Dat besef wordt nog eens bevestigd door het feit dat we een zekere lafheid voelen om de echt ingewikkelde vraagstukken aan te pakken.

De grote vraag is dan: 'Hoe nu verder?' Die vraag valt alleen maar te beantwoorden door zelfonderzoek. Deze zelfreflectie moet nagaan wat de zelfopgelegde tien geboden zijn en we zullen zelf moeten constateren dat ze niet meer in ons voordeel werken. Dat laatste is van groot belang want ze zijn gebaseerd op onze belangrijkste talenten. Deze scheefgroei ontstaat pas als deze geboden ons in de tang hebben in plaats van dat wij profiteren van de tien geboden. Wij zitten dan in de tang van de innerlijke stem die elke keer ons onder de neus wrijft welke dingen we koste wat het kost moeten vermijden: Ik mag nooit nee verkopen. Ik mag nooit iemand kwetsen. Ik moet alles zelf en liefst alleen kunnen. Ik mag nooit twijfelen en ik mag me niet kwetsbaar opstellen.

Het kan heel confronterend zijn als duidelijk wordt dat deze eisen volstrekt onhaalbaar zijn. Maar het is vaak ook een bevrijdend moment. We realiseren ons dat we onze grootste talenten zijn gaan misbruiken. Het kind dat zich met humor de liefde van zijn ouders verwierf, zet als volwassene humor in om dingen weg te lachen. Het sterke

onafhankelijke kind, misbruikt als leidinggevende zijn kracht om mensen onder druk te zetten. Het analytische vermogen van het solistische kind krijgt als het jaren later aan de top staat de vorm van een verbaal scheermes. We hebben wat we wel en niet van onszelf mogen gebruikt als masker en we hebben een cliché van onszelf gemaakt.

Drijfveren

Het loslaten van dit gedrag is een stap in de goede richting om ons volledig potentieel weer in het vizier te krijgen. We kunnen onze dwangbuis verlaten. Pas dan kunnen we zoeken naar de dingen waar we echt goed in zijn, die onder ons zelfgecreëerde cliché schuilgaan. Het verrassende is dat er meer kwaliteiten naar boven zullen komen dan we dachten te bezitten. Wanneer deze talenten zonder gêne mogen bestaan en integer ingezet worden, krijgen wij grote betekenis. We kunnen deze verzameling van talenten ons *Hoger Zelf* noemen. Vaak hebben we een aantal kwaliteiten dat eruit springt en een paar minder pregnante. Bij sommigen is één drijfveer heel sterk ontwikkeld: iedereen kent de onwaarschijnlijke kracht van Mandela als het gaat om waarheidsvinding. Bij Gandhi herkennen we vooral de naastenliefde en zijn geweldloosheid.

Die beweegredenen kunnen zich ook manifesteren bij de keuze van een vak of beroep. Bij een aantal beroepen is het Hoger Zelf heel zichtbaar. Advocaten die kinderverkrachters verdedigen omdat ze vinden dat alle mensen recht hebben op verdediging hoe verwerpelijk het gepleegde ook is: 'Ik verdedig niet de daad, maar de man.'

Het bestaan van een Hoger Zelf impliceert een *Lager Zelf*. Dat zijn onze drijfveren die egocentrisch gericht zijn.

Zij motiveren handelingen die uitsluitend bedoeld zijn om er zelf beter van te worden. Zonder onszelf te onderwerpen aan zelfonderzoek zijn we ons niet bewust van de gedachten en gevoelens die hierbij horen. De meesten van ons willen niet zo zijn en zelfs al hebben we ons neergelegd bij het feit dat we wel eens zo zijn, willen we het liever niet weten. Annie M.G. Schmidt heeft dit gevoel eens prachtig verwoord met de versregel 'zo'n eendje ben ik niet'.

Net als bij het Hoger Zelf kan het Lager Zelf extreem ontwikkeld zijn. Zien we bij Hoger Zelf een persoonlijkheid als Nelson Mandela of Moeder Theresa, bij het Lager Zelf zien we in het extreme geval de ontwikkeling tot crimineel: een mens zonder geweten en uitsluitend uit op eigen bevrediging. De Amsterdamse gangster Klaas Bruinsma is daar een voorbeeld van. Ze zijn ook onder topmanagers en ondernemers te vinden. Die zijn niet zo uitgesproken crimineel, maar ze worden wel ervaren als mensen die in figuurlijke zin van het woord over lijken gaan. De Britse ondernemer Robert Maxwell stond bekend als meedogenloze zakenman, in alle opzichten. Het was niet voor niets dat vele Britten, mede onder invloed van de berichtgeving in de Engelse tabloids, dachten dat hij vermoord was toen hij dood gevonden werd op zijn jacht in de buurt van de Canarische Eilanden. En nu nog zijn er twijfels of hij wel werkelijk zelfmoord heeft gepleegd.

Zo erg is het bij de meeste toppers in het bedrijfsleven niet. Het Lager Zelf bestaat bij de meeste mensen vooral uit egocentrisch toegepaste drijfveren van het Hoger Zelf. De manager stelt zich tot doel dat koste wat kost de gezette doelstellingen bereikt moeten worden. Het kan dan, in zijn benadering, niet anders dan dat kracht ingezet moet worden als onderdrukking, dat talenten voor strategisch inzicht en tactisch handelen worden gebruikt als middel om te

manipuleren. De dienstbaarheid van medewerkers om het goede te bereiken is dan niet meer dan een vorm van slaafsheid. Ook het zuivere kritische vermogen van het Hoger Zelf kan in dit soort omstandigheden verworden tot een instrument om mensen kapot te praten.

De belangrijkste manier in het omgaan met die negatieve neigingen is de erkenning dat we die drijfveren hebben. Als we ze ons bewust worden, verliezen ze hun invloed. Sterker nog. Als we onszelf bewust worden van het feit dat we aan het doordrijven zijn, niet omdat we gelijk hebben maar omdat we willen winnen, kunnen we weer om onszelf grinniken. En dan verliest het Lager Zelf zijn kracht.

Zelfkennis is het machtigste wapen tegen de invloeden van ons Lager Zelf en brengt ons op een hoger niveau. Dat betekent dat als we graag een persoonlijke ontwikkeling en groei willen doormaken, we zullen moeten proberen onze drijfveren te benoemen om ze zo onschadelijk te maken. Als we dat doen, zullen we merken dat onze innerlijke kracht toeneemt, waardoor we van echte betekenis worden voor anderen. Als we deze weg opgaan, zullen we steeds beter in staat zijn te denken en handelen vanuit onze echte toegevoegde waarde. We worden minder afgeleid door uiterlijk vermeende bewijzen van onze belangrijkheid. We worden wie we zijn en andere mensen zullen ons ervaren als authentiek. Deze authenticiteit is een essentiële karaktereigenschap van een leider maar het draait niet alleen om authenticiteit. Een mopperende bestuursvoorzitter die kritiek alleen maar kan uiten als boosheid, kan erg authentiek zijn, maar zijn ondergeschikten worden er niet beter van.

Tijdens het vinden van de ware ik, die van belang is voor hun verdere ontwikkeling als mens en als leider, zullen mensen afscheid moeten nemen van zaken en mensen die ze vanachter dat masker belangrijk vonden. Dat is niet altijd

even gemakkelijk. Het levert verdriet op. Soms moeten jarenlange vriendschappen, huwelijken en andere relaties eraan geloven. We hebben leiders gesproken die hun ouders achter zich hebben gelaten omdat ze zich op een andere manier niet van hen los konden maken.

Soms zullen er momenten van verdriet zijn om al die nutteloze pogingen om tot een perfectie te komen die er eigenlijk niet was. Dat betekent in een paar gevallen dan maar geen bestuursvoorzitter worden, maar een nieuwe baan vinden waar nieuwe andere talenten tot bloei kunnen komen.

De beloning voor deze loutering is dat er steeds meer ruimte komt voor nieuwe, originele eigen ideeën en steeds meer persoonlijke moed gebaseerd op echte overtuiging.

Bovenstaande weg is moeilijk alleen te bewandelen. Een enkeling lukt het, maar de meesten onder ons hebben een spiegel nodig om ons te wijzen op de dingen die we zelf niet kunnen zien. Puur omdat we onderdeel zijn van het door ons gevormde. We hebben iemand nodig die ons een spiegel voorhoudt en met ons meekijkt en meoordeelt. Omdat ondernemingen en andere organisatie steeds complexer worden en er meer van leiders en mensen op weg naar de top wordt verwacht, groeit ook het aantal bestuursadviseurs en coaches gestaag. Een professional inschakelen om verder te groeien als mens is geen taboe meer. Het is ook niet meer alleen de top die de betrokken buitenstaander inzet. We gaan verder in op de rol van bestuurs- en organisatieadviseur in het laatste hoofdstuk.

Betekenis

Het is een mythe te denken dat alle mensen die de top bereiken, leiders zijn. Sommige mensen komen bij gebrek aan

beter bovendrijven of zijn heel handig in politieke spelletjes, hebben een neus voor op het juiste moment op de juiste plaats te zijn. Het interessante is dat een enkeling die door toeval op een leidinggevende positie terechtkomt, zich wel tot een leider kan ontpoppen al heeft hij of zij dat nooit geambieerd.

De bestuurders en topmanagers met wie wij gesproken hebben, houden van leidinggeven, de troepen leiden, dingen in beweging zetten. Toch houden zij zich niet bewust bezig met de betekenis die zij hebben in en voor de organisatie. Zoals een van hen het zei: 'Als ik gewoon mijn werk doe, doe ik gewoon waar ik goed in ben. En als dat niets zou betekenen voor het bedrijf, zou het onzin zijn dat ik dat werk zou doen.' Dat is een simpele maar effectieve beschrijving van 'van betekenis' zijn. Maar bij leiders ligt het nog een dimensie dieper. Leiders zijn van invloed op hun omgeving. Niet alleen door het leidinggeven, maar vooral ook door de manier waarop.

De zakelijke benadering van betekenis hebben is ervoor zorgen dat de onderneming soepel draait, groeit en meer winst maakt. Kortom, ervoor zorgen dat de doelstellingen worden bereikt. Hoe die bereikt worden, is in deze enge benadering van ondergeschikt belang. We zien deze stijl wel vaak terug bij narcistische leiders. Zij hebben een visie en een missie en die moet en zal gerealiseerd worden. Het paradoxale aan narcistische leiders is dat we ze eigenlijk wel charmant vinden. Ze zijn authentiek en autonoom en dat kan erg aantrekkelijk zijn. Ze doen het erg goed als ze in een groeiemarkt opereren, als de bomen tot in de hemel kunnen groeien of juist als er een soort dictator wordt verwacht die de onderneming uit het moeras moet trekken. Het probleem is dat ze informatie en kritiek die niet in hun straatje passen, met veel gemak naast zich neer kunnen leggen. Met

alle desastreuze gevolgen van dien.

Narcistische leiders vinden we onder wat tegenwoordig de *celebrity ceo* is gaan heten. De Amerikanen als Lee Lacocca, Donald Trump en Jack Welsh zijn voorbeelden daarvan. Maar in Nederland denken we al gauw aan Cees van der Hoeven, maar ook wijlen Anton Dreesmann schuwde de publiciteit niet om zijn ideeën over ondernemerschap te ventileren. Hun betekenis is dat ze heel innovatief zijn, risico's durven nemen en een onderneming tot grotere hoogte kunnen brengen. Het vraagt ook een heel stevige raad van commissarissen, die op het juiste moment kan ingrijpen, dat wil zeggen een opvolger vinden. De ervaring leert dat narcistische leiders zich slecht laten bijsturen en zelden zelf een bestuursadviseur in de hand nemen om hun handel en wandel onder de loep te nemen. Zij ervaren hun eigen gedrag zelf niet als hinderlijk. Het is meestal de omgeving die zich aanpast of naar een andere baan op zoek gaat.

Hoger plan

Een van de spirituele betekenissen van een leider is de mensen in de organisatie op een hoger plan te brengen. Dat betekent niet dat alle leiders goede coaches zijn. Dienend leiderschap is, zo hebben wij gemerkt in onze gesprekken, wel een wens of een doel, maar het is niet zo gemakkelijk in de praktijk te brengen. Dat hoeft ook niet. Een leidinggevende kan op vele manieren leidend zijn. En zoals gezegd hangt dat af van het soort organisatie, de fase waarin deze verkeert, de cultuur en de omgeving van de onderneming.

Een organisatie die in een crisis verkeert, een omslag moet maken of te maken heeft met slecht aan te sturen

medewerkers, kan gered worden door een dwingende leider. Iemand die zegt: 'Jullie doen wat ik zeg.' Hij eist gehoorzaamheid. Het is niet gezegd dat het zo leuk zal zijn om bij deze onderneming te werken omdat de onderlinge sfeer niet erg goed zal zijn. Maar de vraag is of een organisatie die kampt met grote problemen, al zo'n fijne sfeer had.

Soms ontstaat er in een onderneming die in crisis verkeert, wel een goede sfeer omdat de medewerkers – die er nog over zijn – het gevoel van 'de schouders eronder' krijgen. Een bestuursvoorzitter vertelde ons dat het bedrijf waardoor hij was gevraagd om de boel te redden, zo op het randje balanceerde dat zijn doortastendheid een gevoel van opluchting gaf bij de medewerkers. Dat zijn stijl van optreden niet altijd even subtiel was – hij is een erg ongeduldige man – werd voor lief genomen, want er stonden vele banen op het spel.

Het andere uiterste is de coachende leider. Hij of zij geeft mensen mogelijkheden die zij mogen uitproberen. Deze stijl zal medewerkers zelfstandiger en initiatiefrijker maken. Een mooie combinatie met de coachende leider is de leider die zelf het grote voorbeeld is en daarmee gezag uitstraalt. Dat is het soort leider waar we het liefst achteraanlopen als hij zegt 'volg mij'. Hij zorgt voor richting en is tegelijkertijd empathisch en zet zijn ondergeschikten aan tot denken.

Wat is opgevallen in onze gesprekken, is dat de combinatie van coachend en gezaguitstralend een stijl is die populair is bij (financiële) dienstverleners en de topmanagers die geboren zijn in 1960 en later. Vijftigers en zestigers zijn, op een enkeling na, meer gecharmeerd van een wat meer hiërarchische stijl, maar zien wel het nut van mentorschap in. Ze willen het niet onmiddellijk coaching noemen omdat dat weer een bepaalde intimiteit en psychologie met zich

meebrengt waar ze niet aan gewend zijn. De leidinggevende veertigers daarentegen hebben weinig last van het niet in acht nemen van de hiërarchie door hun ‘ondergeschikten’. Zij liepen in het verleden ook de bestuurskamer binnen als ze dat nodig achtten. Maar deze losse stijl moet wel bij de cultuur van de onderneming passen. Uit de gesprekken blijkt dat het bij het ene bedrijf wel kan en bij het andere niet. Het maakt geen verschil of het een groot of klein, of beursgenoteerd of familiebedrijf is. De inloopcultuur wordt bepaald door de stijl van de leider. Dat het bij een accountancy of een financiële dienstverlener gemakkelijker is, heeft te maken met het feit dat de bestuursvoorzitter ooit een van de professionals was en soms nog is. Voor vrouwen is het nog lastiger. Sommige vrouwen die aan de top zijn gekomen, hechten aan het decorum van de baas zijn omdat ze bang zijn dat een te losse omgang hun autoriteit zou ondermijnen.

We komen deze stijlen nog een keer tegen in hoofdstuk 3 ‘Liefde en kracht’ omdat we daar nader ingaan op de liefde en kracht in een organisatie en de gevolgen van verschillende combinaties van die twee karakteristieken op het succesvol zijn.

Lokroep van de top

Sommige mensen kennen zichzelf en weten dat ze eigenlijk iets anders moeten doen maar ze kunnen geen weerstand bieden aan de lokroep van de top. Sommige mensen laten doorschemeren dat het willen bereiken van een hoge functie voortkwam uit de drang om de buitenwereld te bewijzen dat de persoon in kwestie toch niet het sulletje of het domme gansje was waar ze op school voor werden aangezien.

Ook speelt de huidige sociale omgeving een belangrijke rol. Als je gestudeerd hebt en al je studiegenoten stomen op, is het voor een aantal mensen erg lastig om niet op dezelfde roltrap te stappen of met de harde *ratrace* mee te gaan. Op een gegeven moment sta je vooraan en dan is het opstappen, zelfs als je diep in je hart weet dat het eigenlijk boven je macht is of dat je er niet gelukkig van wordt.

Een vrouwelijke bankier was helemaal in haar element bij een vermogensbank. Iedereen droeg haar op handen. Ze haalde grote accounts binnen, was het ideale sociale visitekaartje van 'haar' bank – terwijl de vermogensbank onderdeel was van een veel groter financieel conglomeraat. Maar de buitenwereld was dat grote conglomeraat al helemaal vergeten omdat zij het boegbeeld was. Toen vroeg de raad van bestuur van het moederbedrijf of ze weer een stapje hoger op de ladder wilde komen. Ze speelt nu met de grote jongens op het hoofdkantoor mee. Hoewel ze weet dat ze er eigenlijk voor zichzelf op achteruitgaat, is het voor de buitenwereld en de vriendjes en vriendinnetjes een enorme grote carrièreestap. En ze kan niet nee zeggen, omdat ze diep van binnen voelt dat ze een verschil kan maken.

Deze bankier gaat het wel redden. Sterker nog, ze zal weer heel veel passie in haar werk stoppen om het tot een succes te maken. Zij heeft een evenwichtige dosis van liefde en kracht en zal geen voorbeeld zijn van het *Peters principle*: dit principe stelt dat sommige mensen in hun carrière doorstijgen naar een niveau dat net boven hun macht ligt om daar te blijven hangen. Dat zijn ook de mensen die we een spoor van vernielingen zien achterlaten bij bedrijven, maar als er niemand is die ze daarop wil aanspreken, gaat het door tot dat net te hoge niveau.

We zullen in hoofdstuk 3 'Liefde en kracht' zien dat het de taak van elke leider is niet alleen zichzelf te kennen,

maar ook andere mensen die op weg zijn naar de top, het genoeg te geven hun eigen talenten en tekortkomingen te zien. Dat is in het belang van de opkomende leider, maar minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de onderneming. Die is immers gebaat bij leiders die de juiste capaciteiten hebben.

Ken uzelve

De conclusie die we aan het einde van dit hoofdstuk kunnen trekken, is dat een goede leider zichzelf kent. Dat hij weet wat zijn betekenis is, waar zijn talenten en kracht liggen en dat hij kan voorspellen welke keuzen hij gaat maken. We geven twee voorbeelden om te laten zien hoe de rol van 'betekenis' kan ontstaan en groeien of juist geen plaats krijgt.

Neem een lid van de raad van bestuur van een grote onderneming. Een razendsnelle denker, een strateeg. Hij is nu in de vijftig en is zijn hele leven behoorlijk ambitieus geweest. Hij moest en zou naar de top. Hij had een vrouw die bij zijn grote ambities paste en geen kinderen die vader met beide benen op de grond hielden. Een tijdje geleden veranderde dat. Hij kreeg een baan aangeboden die weliswaar niet de functie van bestuursvoorzitter was maar 'slechts' lid van een klein bestuur bij een interessant bedrijf waar hij zou kunnen excelleren, niet alleen als technicus maar ook als coachend leider van een jongere generatie en begeleider van reorganisaties. Hij nam die baan en was in zijn element. Vervolgens ging zijn hele leven schuiven. Hij kwam een andere vrouw tegen die niet in het traditionele plaatje paste. Zij had wel kinderen, die niet snel onder de indruk waren. De ambitie is gebleven: nu niet om zelf te

schitteren maar om anderen te laten stralen. Hij is er niet ongelukkiger van geworden. Integendeel. Als hij vijf jaar geleden maar het vermoeden had gehad dat het zo zou kunnen aflopen, weten we niet of hij bewust voor deze verandering zou hebben gekozen. Het resultaat is mooi, maar de weg ernaartoe was nogal hobbelig.

De keuze voor die hobbelige weg zou onze andere gesprekspartner zeker niet gemaakt hebben. Hij stapte op late leeftijd nog over van een groot familiebedrijf naar een beursgenoteerde onderneming in de problemen met alle gevolgen van dien. Want het maakt nogal een verschil of je als bestuursvoorzitter je reorganisatie in de luwte kan doen of de hele tijd activistische aandeelhouders in je nek hebt. Hij trof een onderneming aan die er eigenlijk nog slechter aan toe was dan hij van tevoren had kunnen bevroeden. Het is zoals hij zelf zegt *a hell of a job* en de twijfel of het gaat slagen knaagt aan hem, maar dat zal hij aan niemand laten merken. In al die jaren heeft hij geen zakelijke tegenslag gehad. Persoonlijk wel, maar ook daar heeft hij een zakelijke oplossing voor gevonden en daar houdt hij zich aan vast. Dus hij drijft op zijn optimisme, op zijn stoere imago en de steun van de commissarissen en, zo lang het duurt, van de aandeelhouders.

Deze bestuursvoorzitter kent zichzelf maar al te goed, maar hij legt zijn ijdelheden en tekortkomingen positief uit: 'Ik heb minder geduld dan vroeger. Vroeger liet ik meer mensen meedenken en meebeslissen, maar daar wacht ik nu niet meer op.' En waarom zou hij? Hij is de baas en heeft nog steeds heel veel *goodwill* om de reorganisatie door te zetten. De passie is eraf, het gaat op pure kracht en nog maar een heel klein beetje liefde. Dat is jammer want het heilige vuur had er nog aan alle kanten in kunnen zitten als hij een ander bedrijf had gekozen om de baas van te wor-

den. Want in de producten waar hij nu verantwoordelijk voor is, zit zijn hart niet. Het gaat dus op pure kracht gevoed door, zo zegt hij zelf, het genoegen de hoogste baas te zijn.

3

Liefde en kracht

*Wenn sich Lieb' und Kraft vermählen
Lohnt den Menschen Göttergunst.*

Uit: *Fantasie C-groot voor piano, koor en orkest*

Op. 80, Ludwig van Beethoven.

Tekst: Christoph Johann Anton Kuffner (1777-1846)

Een goede leider kan niet zonder het duo liefde en kracht. Deze twee zijn een gouden combinatie omdat ze er samen voor zorgen dat het beste uit mensen gehaald wordt. Stuur de topman alleen op liefde, dan brengt dat het gevaar met zich mee dat de organisatie letterlijk wordt doodgeknuffeld. Als mensen uit liefde nooit te horen krijgen wat ze slecht doen, kunnen ze zich ook niet ontwikkelen. Dat is een verschrikkelijke vorm van liefde. Tot het uiterste doorgevoerd blijkt het eigenlijk liefdeloosheid te zijn.

Kracht zonder liefde is meedogenloos en zal uiteindelijk vernielen. Als de topman uitsluitend zou opereren vanuit kracht, loopt hij het risico van te weinig zelfreflectie. Te gemakkelijk ontstaat dan de houding die een *quick and dirty* oplossing verkiest boven de oplossing die ontstaat als hij iets langer zou nadenken over de impact van een keuze. Misschien komt hij zelfs tot een andere keuze, vanwege de neveneffecten die een bepaalde weg met zich meebrengt. In

een enkel geval kan hij zelfs tot de conclusie komen dat de eerste ingeving opkwam juist omdat hij zich niet wil bezighouden met het vraagstuk, bijvoorbeeld omdat het een directe collega betreft en hij zich er daardoor ongemakkelijk bij voelt. Vragen als: Waarom zie ik hier echt tegenop? of: Waarom irriteert dit mij zo? zijn de basis van juiste besluitvorming.

Kracht zonder liefde is dus een zwaard en liefde zonder kracht slaat geen deuk in het bekende pakje boter.

Liefde is een moeilijk woord voor een zakelijke omgeving als een onderneming of een overheidsorganisatie. Liefde is emotie en een heel subjectieve emotie. Toch kiezen we ervoor deze combinatie als de meest heilzame bij leiderschap over het voetlicht te brengen. Uiteraard verplicht dit ons te vertellen wat wij eronder verstaan als het gaat om leiderschap aan de top. Bij liefde horen begrippen als vriendschap, betrokkenheid, zorgzaamheid, compassie, vriendelijkheid, begrip, enzovoort. Bij kracht denken we aan vooruitgang, besluitvaardigheid, analytisch vermogen, standvastigheid en doortastendheid. Bij de meesten van ons, en zeker aan de top, zien we dat één van die talenten de boventoon voert.

Zoals we eerder beschreven in hoofdstuk 2 ‘Ego en betekenis’ brengt ons *geïdealiseerde zelfbeeld* met zich mee dat een sterke ontwikkeling van één van beide talenten – dus of de liefdevolle of de krachtige kant – er vaak onbedoeld voor zorgt dat de andere kant van de medaille juist niet gevoeld en getoond mag worden. Zo wordt de leider een karikatuur van zichzelf: of hij is de krachtige bestuurder die nooit twijfelt of zich onzeker voelt; of hij is de zorgzame manager die nooit zegt wat nodig is en waar het op staat; of hij is de harmonieuze leider die verstrikt raakt in de besluiteloosheid van enerzijds, anderzijds.

Daarbij is de situatie waarin de leider alle voors en tegens moet afwegen ook van invloed. Zo is het voor leidinggevendden moeilijk een open, voedende relatie met collega's aan de top te onderhouden, waardoor de neiging kan ontstaan bij elkaar aan begrip ten onder te gaan, om de ontstane vriendschap niet te schaden. Zeker bij een bestuurstop die bestaat uit twee mensen, kan het open met elkaar communiceren lastig zijn. Voor een betrokken buitenstaander ziet dat er meer uit als een wat verlopen huwelijk. De partners willen elkaar niet lastigvallen met problemen of kwesties die besproken moeten worden. Als medewerkers zich ergeren aan de manier van communiceren van de bestuursvoorzitter, is er een andere collega van de raad van bestuur die zal zeggen: 'Dat bedoelt hij niet zo.'

Voor de leden van de directie het in de gaten hebben, handelen ze allemaal vanuit het principe: als hij gekookt heeft, ruim ik wel af. En langzamerhand ontstaat een gesloten bondgenootschap, waar zowel de buitenwereld als de 'kinderen' niet meer tussen kunnen komen. Dat lijkt op het eerste gezicht harmonieus, maar is verre van inspirerend of vernieuwend. Want daar waar mensen elkaar sparen, worden fouten in stand gehouden. En die fouten zijn er – en daar is weinig aan te doen – altijd, want de leider is ook maar mens.

Wanneer er uitsluitend sprake is van kracht aan de top zien we de andere karikatuur. Kracht gaat bijna altijd gepaard met confrontatie. De krachtige leider zorgt voor duidelijkheid en zet de puntjes op de i. Wanneer dit op monomane wijze altijd de omgangsvorm is, ontstaat de onbedoelde tegenbeweging. Een topman die hard roepend over de gang verkondigt dat hij rugnummers en namen wil 'van degene dit geflikt heeft', veroorzaakt een ingenieus stelsel van vermijdingsgedrag, leugens en ondeugdelijke

managementinformatie. Wie is er zo gek dat hij of zij zich vrijwillig naar de galg laat brengen en laat ophangen.

Beide grondhoudingen zijn, zoals alle persoonlijkheidskenmerken van de topman, buitengewoon besmettelijk. Niet alleen wordt het gedrag van de topman gekopieerd, het zet zich zelfs vast in de systemen van de organisatie. De stijl van de leider wordt de norm.

Een te zorgzame meevoelende topman, die te allen tijde zichzelf verboden heeft mensen pijn te doen, creëert zonder het in de gaten te hebben een organisatie waarin uiteindelijk alles gebaseerd lijkt te zijn op wat men horen wil en niet op hoe het echt is.

Een leidinggevende die zich terecht of onterecht door het leven belazerd voelt, zal een organisatie creëren die gebaseerd is op controle en onmacht door veel te veel bemoeienis met details. Hij kan simpelweg niet anders omdat hij niet durft los te laten. Hij heeft niet genoeg vertrouwen in de ander want die zal hem kunnen belazeren of zijn gezag kunnen ondermijnen.

Een leider die zijn frustraties en fouten graag via alcohol voor zichzelf in nevelen hult, zal in zijn manier van leidinggeven ook weinig helderheid bieden. Dat heeft vaak tot gevolg dat hij slecht verantwoording aflegt over zijn manier van bedrijfsvoering en een weinig transparante organisatie kweekt.

Situatiegebonden

Het is voor de topman zelf en voor zijn omgeving belangrijk te weten welke *Hoger-Zelfkwaliteiten* bij hem aanwezig zijn. Niet al zijn talenten en kwaliteiten zijn even bruikbaar in elke onderneming of in elke fase. Als een grote elektro-

nicaketen voor wit- en bruingoed de Nederlandse markt wil veroveren, kan dat alleen wanneer de topman beschikt over de nodige initiatiefkracht en brutaliteit. Al te veel begrip van zijn kant voor besluiteloosheid bij de medewerkers of zijn medebestuurders kan contraproductief zijn.

Een adviesbureau dat grote talenten wil aantrekken, moet een topman hebben die met professionals kan omgaan en die beschikt over leiderschapskwaliteiten die vooral gaan over het ontwikkelen van talent. Daarbij moet hij bij zijn 'ondergeschikten' vakinhoudelijk enige bewondering uitlokken. Als hij inhoudelijk geen volwaardige sparringpartner is, loopt de leidinggevende de kans dat hij minder serieus wordt genomen. Een directeur van een groot advocatenkantoor vertelde ons dat hij zich realiseerde dat hij zijn vakliteratuur moest bijhouden om mee te kunnen blijven praten.

Een familiebedrijf dat in de bedrijfsvoering zelf te veel een gezellige familie is geworden die aan begrip ten ondergaat, moet weer in het spoor komen door een topman die vooral oog heeft voor de noodzaak van winst en continuïteit. Een van onze gesprekspartners was de directeur van zo'n gezellig familiebedrijf. Hij had de kracht om het stokje over te dragen aan een wat zakelijker ingesteld familielid. Maar het was tegelijkertijd ook een teken van liefde omdat hij zag dat hij als leider de continuïteit van de onderneming niet kon waarborgen.

De multinationale onderneming die een periode achter de rug heeft van reorganisaties en afslanking, vaart wel bij een leider die de samenhang goed beheert. Maar dat niet alleen. Het is van het grootste belang dat hij erin slaagt de bedrijfstrots en het familiegevoel weer terug te brengen. Helaas lukt dat niet altijd en dan blijft de onderneming maar tobben. Een voorbeeld daarvan is een grote bank

waar de medewerkers niet langer kritiek leveren op hun leidinggevendenden uit angst om een promotie mis te lopen of overgeplaatst te worden naar een vervelender baan. De oplossing is een andere leiding, een die niet alleen stuurt op macht en kracht, maar die daar liefde voor de zaak en de medewerkers aan toe kan voegen.

Liefde voor de onderneming en de mensen die daarin hun rol vervullen, impliceert dat de leider in staat is te denken en te handelen vanuit de overtuiging dat de onderneming én de medewerkers tot hun recht moeten komen. Dat betekent dat de topman goed zicht moet hebben op wie waar de juiste rol vervult. Daarom moet hij de overtuiging hebben dat onder zijn leiderschap mensen verder komen dan zij op eigen kracht zouden kunnen.

Liefde in een organisatie moet uitgaan van de stelling 'het willen zien wat mogelijk en wenselijk is'. Wanneer de persoonlijke doelstelling van mensen niet meer gekoppeld kan worden aan die van de onderneming, heeft die liefde de consequentie dat eerlijk aan hen verteld wordt dat ze niet meer passen bij het bedrijf.

Een voorbeeld daarvan is een reorganisatie bij ABN AMRO. Mensen voelden zich ruw aan de kant gezet door de zakelijke brief waarin zij te horen kregen dat ze een andere baan moesten gaan zoeken. Dat hoefden ze niet eens zelf te doen. De bank bood in die brief aan om ze daarmee te helpen. Uit onderzoek is gebleken dat het grootste deel van die mensen uiteindelijk beter terecht is gekomen. Zoiets werkt op twee manieren. Het is aan de ene kant het bekende fenomeen dat een andere omgeving mensen opnieuw kan inspireren, uit hun sleur kan halen. Aan de andere kant geeft zo'n hardhandige ingreep mensen de kans eens over zichzelf na te denken en te kiezen voor wat ze echt zouden willen.

Communicatie

Een onderneming loopt het best als de communicatie tussen de leidinggevendenden op alle niveaus goed en open is. Dat wil zeggen als iedereen met elkaar praat en informatie uitwisselt. Met elkaar praten betekent niet altijd open en eerlijk informatie geven en nemen. Zonder voorbehoud en barrières communiceren is de wens van elke raad van bestuur en commissarissen, maar het is moeilijk te bereiken. Dat komt omdat mensen in het algemeen, en leiders in het bijzonder, het niet zo eenvoudig vinden om eerlijk en open te zijn. Het maakt hen kwetsbaar en dat is iets dat mensen zich, zeker in een zakelijke omgeving, niet willen voelen.

De meest complicerende factor in communicatie is dat drie verschillende niveaus – rationeel (hoofd), emotioneel (hart) en intentioneel (ziel) – door elkaar heen lopen. Communicatie is als spaghetti bolognese waarin de deegsliertjes, het gehakt en de gekruide saus een geheel vormen. En alle onderdelen hebben invloed op de smaak en de voedzaamheid.

Communicatie vindt altijd plaats op die drie niveaus. Hoe graag we ook willen zeggen dat een vergadering zakelijk en zonder emoties verlopen is. Dat kan helemaal niet. We hebben altijd gedachten. We hebben altijd een mening en kennis, dat is het rationele niveau. En we hebben altijd gevoelens. We kunnen niet *niet* voelen. We zouden onze gevoelens kunnen onderdrukken door medicijnen. Maar ze zijn zo weer terug als de medicatie wordt gestopt. Kortom, we kunnen ons nog zo zakelijk opstellen, we blijven emoties hebben. En leidinggevendenden die zo intensief met elkaar omgaan als een raad van bestuur, kunnen niet *niet* een mening hebben over de ander. Emoties en gevoelens zijn er altijd. En bovendien zijn zij sterk gemixt.

Deze combinatie van gevoelens is niets om ons zorgen over te maken wanneer de verhoudingen zuiver zijn en we in staat zijn om de problemen met elkaar te verkennen. En vooral wanneer we niet bang zijn om ze op te lossen, ook als daar pijnlijke momenten inzitten. Het is als in een goede vriendschap of relatie: zaken die schuren, moeten onmiddellijk of in ieder geval vrij snel worden uitgesproken. Als dat niet gebeurt, gaat het gisten. Zelfs een klein akkefietje kan dan uitgroeien tot een groot probleem omdat onze gedachten en emoties met elkaar aan de haal kunnen gaan en het probleem dan op vele niveaus gecompliceerder wordt.

Een voorbeeld daarvan is het verhaal van de man die een schilderij wil ophangen. Hij heeft wel een spijker, maar geen hamer. Hij wil naar de buurman gaan om een hamer te lenen. Maar de man is net in de straat komen wonen en weet niet wat de buurman van hem denkt. Het eind van het liedje is dat de man in zijn hoofd zo'n akelig beeld van zijn onbekende buurman heeft gecreëerd dat hij op hoge poten naar het huis van zijn buurman gaat en voor het tuinhek roept: 'hou die rothamer maar'. Terwijl hij de buurman nooit gesproken heeft.

Maar terug naar de bestuurskamer. Een verschil van mening op rationeel niveau tussen de leden van de raad van bestuur is nog vrij overzichtelijk. Het is een kwestie van standpunten uitwisselen, elkaar overtuigen of niet en, mocht het nodig zijn, lukt een heftige discussie ook nog wel zonder dat het tot schade leidt.

Het wordt al wat ingewikkelder als er storingen op emotioneel niveau gaan spelen. Voorbeelden daarvan zijn wederzijdse irritaties over elkaars gevoel voor humor, opdringerige luidruchtigheid of het gevoel dat er niet naar elkaar wordt geluisterd.

We hebben de allerhoogste moeilijkheidsgraad als er kwesties op intentioneel niveau spelen. Dat zijn bijna altijd vraagstukken over macht, verdeling van verantwoordelijkheden, oordelen over elkaar, niet-verwerkte irritaties en onuitgesproken verwijten. Dit komt in de hele onderneming voor. Maar vooral in de boardroom zitten meesters in het omzeilen van deze vaak pijnlijke zaken. Hoe goed de leidinggevenden onder elkaar de kunst van het omzeilen beheersen, wordt het meest zichtbaar wanneer intentionele kwesties op rationeel niveau hun communicatiekanaal vinden.

Zo zijn er eindeloze strategische of tactische discussies die niet vruchtbaar kunnen zijn omdat onderliggend de negatieve beoordeling van elkaar aan de touwtjes trekt. Het ene raadslid denkt: 'Het punt komt van hem, dus het zal wel weer te laf zijn.' De ander denkt: 'Ik begrijp wel dat jij dat voorstelt, dat vergroot jouw macht.' Een derde hoort zijn innerlijke stem zeggen: 'Ik geloof dat hij alweer in mijn wijk loopt te klussen.' Het zal duidelijk zijn dat als dit soort onderliggende intentionele vraagstukken spelen, de leden van de raad van bestuur met elkaar kunnen overleggen tot zij een ons wegen, maar ze zullen er niet uitkomen.

Wanneer de leden van een raad van bestuur maar lang genoeg volhouden de heikele vraagstukken te omzeilen, komen zij in de fase van communiceren van wat wij noemen: 'de vermoedelijke strategie van de vermeende tegenstander'. Er is natuurlijk geen echte tegenstander en een strategie heeft de collega al helemaal niet, maar alles wat uitgewisseld wordt, wordt in dat licht beoordeeld en geïnterpreteerd.

De mensen bij Fortis Intertrust Governance Advisory (Figa), een onderdeel van Fortis dat zich bezighoudt met advies op het gebied van corporate governance, hebben

ontdekt dat dit soort gedrag bij heel veel bedrijven voorkomt. Zo veel zelfs dat ze er aanvankelijk van schrokken. Want het betekent dat de leden van de raad van bestuur en de leidinggevenden die daaronder vallen, vaak geen idee hebben wat de betrokkenen allemaal doen en vooral dat ze hun acties vaak baseren op veronderstellingen en aannames. Informatie wordt niet bewust verzwegen – soms wel – maar het wordt te onbelangrijk beschouwd om met de groep te delen. Of het is juist heel gevoelige informatie en de verantwoordelijke in het bestuur wil het eerst oplossen voordat hij het aan de orde brengt. Of het wordt verpakt in een hoop sussende woorden. Bovendien, en dat vonden zij nog het ergste, bleek dat iedereen dit gedrag vertoonde en dus ook van elkaar accepteerde. Over het algemeen zijn leidinggevenden weinig kritisch op elkaar. Deze manier van gebrekkig communiceren brengt enorme risico's met zich mee waar de raad van bestuur zelf vaak geen weet van heeft.

Figa ontwikkelde een softwareprogramma om de risico's van de onderneming te inventariseren die van invloed zouden kunnen zijn op het totale risico van goed bestuur, maar kwam tot de ontdekking dat de methode een manier bleek om de raad van bestuur echt met elkaar aan het praten te krijgen. 'Waarom heb je me dat nooit verteld?' vroeg de bestuursvoorzitter aan een collega in de raad van bestuur. 'Ik wilde je er niet mee lastigvallen', zei de ander.

Constateren dat het zo werkt in de boardroom is één, maar hoe is dit probleem dat niet alleen de beste prestaties van de leiding in de weg zit, maar het hele bedrijf raakt, op te lossen?

Als een bepaalde kwestie steeds maar weer langskomt en niet kan worden opgelost, is er sprake van onderliggende narigheid. Dan is er maar één oplossing: bespreek de vraag-

stukken op hun eigen niveau: dus op rationeel, emotioneel of intentioneel niveau. Dat is de *Wet van Goede Communicatie*. De kwaliteit van communicatie is afhankelijk van de mate waarin vraagstukken op hun eigen niveau behandeld worden. Maar dat vraagt een heel sterke voorzitter met veel moed en natuurlijk inzicht.

Als de voorzitter het gevoel heeft dat er problemen onderling spelen die te maken hebben met macht of verantwoordelijkheid – eigenlijk alles wat een soepele samenwerking in de weg staat – moet hij dat open en bloot op de agenda zetten en bespreken. Niet op een dramatische manier, maar gewoon heel feitelijk. Bijvoorbeeld door op te merken: ‘We blijven er tegenaan lopen dat we geïrriteerd op elkaar reageren. Met irritatie schieten we weinig op. Er komt te weinig uit, dus we gaan het hebben over ons oordeel over elkaar.’ Of hij zegt: ‘Ik heb het gevoel dat jij een terugkerende weerstand hebt tegen deze ontwikkeling. Waar zit je echt mee als het hierover gaat?’ In elk geval zal hij op zoek moeten naar de onderliggende intentionele thema’s en pas dan kan er verder worden gepraat over de rationele vraag die de onderneming betreft.

Dit proces is voor iedereen lastig. Niet voor niets wordt praten over het eigen functioneren zo lang uitgesteld. Aan de ene kant gaat iedereen de confrontatie uit de weg omdat er toch elke dag met elkaar gewerkt moet worden. Praten over emoties en gevoelens hoort niet in een vergadering over strategie en doelstellingen. Emoties en gevoelens zijn subjectief en passen niet bij het beeld van de rationele leiders. Toch is praten over de zaken die spelen op alle niveaus, dé voorwaarde voor goede persoonlijke en bedrijfsprestaties, zeker aan de top.

De beloning voor deze open houding is groot. Bestuursadviseurs mogen regelmatig werkconferenties leiden met

een dergelijke inhoud. Als de leiding een dag uittrekt voor de intentionele vraagstukken, bereid is werkelijk te zien wat er allemaal speelt en de daarbij behorende vraagstukken aan te pakken, is het maken van de nieuwe plannen een fluitje van een cent. Sterker nog, doordat alle intelligentie en creativiteit en vooral de moed weer ongehinderd ingezet kan worden, wordt het een succes. En dan staat iedereen weer achter het gezamenlijke doel en waarvoor de heren op de loonlijst staan: het leiden van de onderneming naar eer en geweten.

Niet voor niets zijn er steeds meer ondernemingen waarvan de bestuurstop jaarlijks een ‘onderhoudsbeurt’ doet, met of zonder hulp van buiten. Dat zijn bijeenkomsten waar de individuele en gezamenlijke performance centraal staan. Het is tevens bemoedigend dat naarmate het aantal vlieguren op dit terrein toeneemt, dus er door de onderneming meer van dit soort sessies op de hei worden gedaan, het plezier in het werken op deze manier groter wordt. En dan hebben we het nog niet eens over de enorme uitwerking die het heeft op de diepere lagen van de organisatie. Want natuurlijk weet het hele bedrijf of departement of de leiding het samen goed kan vinden of dat er sprake is van onderliggende verschillen. Opnieuw werkt hier de stijl van de leider heilzaam door. Want als de top dit soort open uitwisselingen met elkaar doet, werkt dat ook weer door in elk managementteam dat weer onder de top opereert en zo verder. Lang leve de open kanalen!

De vrouw van meneer

In dit hoofdstuk over liefde en kracht mogen ook niet de persoonlijke liefdesrelaties van de mannen en vrouwen aan

de top ontbreken. De meeste mannen aan de top in Nederland hebben een traditioneel gezin: hun vrouw werkt helemaal niet of in deeltijd. Zij zorgt, als die er zijn, voor de kinderen. Dat is op zich niet zo verwonderlijk. Nederland loopt in vergelijking met de ons omringende landen achter als het gaat om voltijd werkende vrouwen. Ook het aantal vrouwen aan de top bij universiteiten, ondernemingen en (semi)overheidsorganisaties is dun gezaaid. Over mogelijke oorzaken is al veel geschreven en dat het moet veranderen daar zijn we het over eens, dus het hoe en waarom laten wij hier zitten. In hoofdstuk 4 'Evenwicht en moed' hebben we het over het nut van een evenwicht tussen het mannelijke en het vrouwelijke.

De media hebben de afgelopen jaren veel geschreven over de vrouwen van Cees van der Hoeven en Cor Boonstra. Beiden verlieten hun vrouw voor wat door de buitenwereld werd ervaren als een spannender model. Het feit dat de nieuwe vrouw van Cees van der Hoeven ook een tv-carrière nastreefde, werd niet openlijk veroordeeld, maar gaf wel flink wat stof tot roddel en achterklap. Oud-Philips-topman Cor Boonstra kreeg een relatie met Sylvia Töth. Zij was al regelmatig in de publiciteit vanwege haar uniciteit als voormalige vrouwelijk bestuursvoorzitter van een beursgenoteerde onderneming. Door de verbintenis met Boonstra werden zij beiden opeens interessant voor bladen die niet tot het dagelijkse leesvoer van aandeelhouders behoren.

Wij noemen deze voorbeelden expliciet omdat de bestuurder van vandaag zich moet realiseren dat er over hem en zijn eventuele partner zo gesproken wordt. Ook zijn handelswijze in zijn persoonlijk leven weegt meer en meer mee bij zijn beoordeling door de aandeelhouders en andere belanghebbenden van zijn onderneming. Leaders moeten van onbesproken gedrag zijn en hoewel we in Nederland

nog niet in Amerikaanse toestanden vervallen zijn, wordt door de aanwezigheid van het groeiende aantal populaire media ook meer gelet op bekende Nederlanders. Zelfs als ze niet in de entertainmentwereld zitten, maar in het bedrijfsleven of in de politiek. Bovendien zijn toonaangevende Nederlandse ondernemers en bestuurders vaker te vinden op openingen van tentoonstellingen en toneelpremières. Ze plaatsen zich dus zelf op dat moment met hun partner in de publieke belangstelling.

Waarom zijn de ‘vrouwen van meneer’ zo belangrijk en ‘meneren van mevrouw’ veel minder? Aan de ene kant heeft dat te maken met de ingesleten mening dat de meneer van mevrouw een eigen carrière heeft en hij van minder belang is voor de professionele ontwikkeling van mevrouw. Aan de andere kant is er ook het vooroordeel dat het hebben van een volwassen (seksuele) relatie er voor vrouwen aan de top minder toe doet. Vrouwen kunnen, al zijn ze alleenstaand of hebben ze geen ondersteunende man, veel beter voor zichzelf zorgen, zo is een veelgehoorde analyse. Een ander vooroordeel dat we regelmatig horen, is dat de dames die aan de top komen, intussen al wat ouder zijn en veel minder dan mannen behoefte hebben aan een liefdevol iemand die thuis de spanningen van de dag wegmaseert.

Hoe het ook zij, hele analyses zijn er gemaakt over het feit dat de eerste mevrouw Van der Hoeven niet meer paste bij de ontwikkeling van haar man, die zich zelf steeds meer als een *Master of the Universe* ging zien. Met een relativerende vrouw thuis zou Van der Hoeven anders hebben opengestaan, dan met een vrouw die hem alleen maar kende van zijn glorie tijd bij Ahold. Het is een aantrekkelijke theorie want stiekem kunnen alle ceo's in Nederland dan de tweede mevrouw Van der Hoeven de schuld geven dat het misging met Cees, want zij had de taak hem met de beide

benen op de grond te houden.¹

Het gezegde is dat achter elke sterke man een sterke vrouw staat. In de geschiedenis zijn daar vele voorbeelden van. Echtgenote zijn van een bestuurder is een lastige positie, zeker als zij een eigen carrière heeft, maar ook als zij die niet heeft. Vooral met officiële gelegenheden en uitjes is het schipperen. We kennen allemaal de ‘vrouwen van...’ die in de overdrijving gaan. De echtgenotes die hun geïdealiseerde zelfbeeld helemaal aan het zijn van de vrouw van een belangrijke man hebben opgehangen. Zij geven onbedoeld vaak een doorkijkje in wat manlief thuis allemaal vertelt over de collega’s. De vrouwen van niet zo aardige medebestuurders of van lager in de hiërarchie staande managers krijgen minimale aandacht of kunnen soms nog een sneer krijgen. Dit soort vrouwen is ook te herkennen aan hun *name dropping*, zoals de echtgenote van een succesvolle zakenman die over haar conversaties met de majesteit verhaalde: ‘Ik zeg nog tegen Trix...’

Er zijn ook bestuurders in Nederland die een partner hebben die helemaal niet ‘de vrouw van’ wil zijn. Dat zijn

¹ Eind februari 2003 schokt het degelijke kruideniersconcern Ahold Nederland en de hele financiële wereld met een omvangrijk boekhoudschandaal. Het Amerikaanse dochterbedrijf US Foodservice moet de winst over 2001 en de eerste drie kwartalen van 2002 herzien vanwege het opzettelijk mooier neerzetten van de financiële prestaties. Bestuursvoorzitter Cees van der Hoeven en financieel directeur Michael Meurs moeten aftreden. President-commissaris Henny de Ruiter wordt dan tijdelijk de baas. De beurskoers stort in met 63 procent. Het concern stelt de Zweed Anders Moberg aan als nieuwe ceo, maar er is een opstand van de aandeelhouders. Moberg moet een deel van zijn salaris inleveren en president-commissaris De Ruiter treedt af. Van der Hoeven en Meurs krijgen van de rechter een voorwaardelijke gevangenisstraf en een geldboete.

meestal vrouwen die een eigen carrière hebben en zich niet prettig voelen bij het alledaags Nederlands seksisme waarbij de vrouw van meneer altijd een soort bijzettafeltje is. Het tafeltje wordt niet opgemerkt, maar de gasten kunnen ook niet zonder. Zonder partner is de leider niet compleet. En zo lang ze geen rare dingen doet, is de buitenwereld tevreden dat ze er is.

Die ‘vrouwen van’ moeten zich bij openbare gelegenheden bedwingen om niet een soort lofzang op hun eigen vaardigheden te houden. Ze voelen zich zo nutteloos dat ze overcompenseren met een sterke aanwezigheid en in gesprekken de nadruk leggen op het feit dat ze een eigen leven hebben. Als een raad van bestuur even een tijdje in dezelfde samenstelling blijft, wordt de omgang met alle partners – of ze nu wel of geen eigen carrière hebben – wat gemakkelijker. Iedereen leert elkaar kennen en er ontstaan misschien geen grote vriendschappen maar in ieder geval een soort verbondenheid die helpt bij de officiële plichtplegingen, de concerten en de dagjes uit.

De ‘man van’ heeft het over het algemeen gemakkelijker als zijn vrouw een staatssecretaris of een minister is. Dan zijn er bij de officiële bijeenkomsten met de partners meer mannen van mevrouw. Maar dat wil nog niet zeggen dat de mannen van het leuk vinden. Bondskanselier Angela Merkel kreeg het verwijt dat haar man onaardig en ongeïnteresseerd was omdat hij zich onttrok aan de ceremoniële plichtplegingen. Nu al maken diverse mensen in de Amerikaanse media zich zorgen over het feit dat oud-president Bill Clinton als de man van senator Hillary Rodham Clinton zich te veel of weer te weinig met haar mogelijke presidentschap gaat bemoeien. Blijkbaar vinden we het heel belangrijk dat achter onze leiders een partner staat die voor een stabiele omgeving zorgt.

In Nederland zijn we minder gefixeerd op de partners van politieke leiders dan bijvoorbeeld de burgers in de Verenigde Staten of Groot-Brittannië. De Britse minister van Financiën Gordon Brown kreeg een minder excentriek en stug imago toen hij trouwde. Hij werd zelfs nog sympathieker voor de man in de straat toen zijn vrouw en hij tegenslag hadden met het stichten van een gezin. Vader en zoon Bush, beide presidenten van de Verenigde Staten, hebben heel veel profijt gehad van het goede imago van hun echtgenotes.

In Nederland treden de vrouwen van niet echt op de voorgrond behalve als het om het koninklijk huis gaat. Het is ook helemaal niet de bedoeling dat zij op de voorgrond treden. Rita Kok, de vrouw van premier Wim Kok, ging pas explicieter exposeren met haar kunstwerken nadat haar man uit de politiek was. Bianca Balkenende (die in haar werk haar eigen naam houdt) dook ook pas na een tijdje op als vrouw van. Barbara Bos of Liesbeth Rouvoet zijn nagenoeg onzichtbaar. Als we kijken naar de landen om ons heen kunnen we concluderen dat het iets Noord-Europees is, want de vrouw van de Franse president Jacques Chirac en de echtgenote van Silvio Berlusconi treden veel duidelijker voor het voetlicht.

Manifestatie van kracht

Bij de mannen die we gesproken hebben, is de innerlijke kracht en de uiterlijke manifestatie daarvan vanzelfsprekend: er is niemand die zich kleiner probeert te maken dan hij is. 'Ik ben wie ik ben' is hier het motto. De vrouwen die we spraken, hebben dat motto wat minder in de praktijk gebracht, maar zijn in hun werkomgeving niet over het

hoofd te zien. Ze doen dat allemaal op hun eigen manier. De een is wat strenger, de ander profileert zich op inhoud.

Dat mannen zich sterker mogen presenteren dan vrouwen is niet verrassend. Krachtige vrouwen boezemen weliswaar ontzag in, maar er wordt ook wel een beetje lacherig over gedaan. Margaret Thatcher, de premier van het Verenigd Koninkrijk, werd de IJzeren Dame genoemd. Hillary Clinton kon, toen haar man als president nog in het Witte Huis zat, op hoon rekenen. De angst voor haar macht en invloed was groot. Nog steeds jaagt haar innerlijke kracht Amerikanen schrik aan. En dat maakt dat ze weliswaar een politieke favoriet bij haar eigen meer progressieve partij kan zijn, maar voor de hele bevolking van de Verenigde Staten net een stapje te ver is. Terwijl Jack Welch, gepensioneerd ceo van GE, ook gedreven door een vergelijkbaar heilig vuur, op handen wordt gedragen. Overigens weerhoudt het de senator er niet van om krachtig over te blijven komen, maar ze heeft wel bedacht dat ze een zachter en vrouwelijker uiterlijk nodig heeft om haar boodschap over te brengen. En ze heeft intussen een groep van mensen om zich heen verzameld die moeten uitzoeken waarom de meeste Amerikanen wel respect voor haar hebben, maar haar niet aardig vinden. Die mate van aardig gevonden worden zou wel eens doorslaggevend kunnen zijn, zo is de analyse, bij haar verkiezing. Niet voor president van de Verenigde Staten maar als kandidaat voor de Democratische Partij.

Soms lijkt het alsof vrouwen moeite hebben om evenwicht te vinden in het tonen van hun kracht. Ze schieten door in het tonen van hun doelgerichte, zakelijke kant. Net zoals mannen aan de top hebben ze moeite om zich dienstbaar op te stellen of om genegenheid te tonen.

Een van de vrouwelijke leidinggevendenden die wij gespro-

ken hebben, nam haar zakelijke gedrag zelfs mee naar huis omdat het zo handig was in het organiseren van het huishouden en het gezin. Hoewel ze zielsveel van haar kinderen houdt, kon ze slecht emotioneel verbinding met ze maken. Iets wat ze zelf herkende en waar ze ook werk van heeft gemaakt, met betere resultaten thuis en op het werk.

Een bekend fenomeen bij leidinggevende vrouwen is het feit dat ze geen andere vrouwen aan de top naast zich dulden. Dat wordt wel het *Queen Bee*-gedrag genoemd. De gedachte achter deze metafoor is dat de bijenkoningin de enige is die haar volk kan laten overleven. Zonder koningin gaat de zwerm dood. Voor andere vrouwen op weg naar de top is dat een lastige situatie.

Over het algemeen willen vrouwen elkaar in het openbaar niet afvallen of te confronterend zijn. De omgeving vindt het moeilijk als vrouwen en in het bijzonder leidinggevende vrouwen niet vriendschappelijk met elkaar omgaan. Dat horen vrouwen te doen. Als de relatie wel vriendelijk maar zakelijk is en er een discussie ontstaat tussen vrouwen, wordt vaak gedacht dat de vrouwelijke leidinggevendenden elkaar niet aardig vinden. Dat geeft onrust op de werkvloer.

Bij mannelijke leiders is er net zo veel *Queen Bee*-gedrag te zien, alleen valt dat niet op omdat de meeste mensen die meedingen naar de top, juist mannen zijn. Iedere man heeft het recht te streven om de leider van de troep te zijn. Dat hoort bij een man zijn. Als enige vrouw aan de top staan en daar ook als enige willen blijven, wordt steeds lastiger omdat meer en meer vrouwen kiezen voor een topbaan.

Vrouwelijke directeuren zijn nu nog een uitzondering, maar hun aantal groeit. Zij hebben vaak één ding gemeen. Ze klagen niet over bedrijfsculturen, glazen plafonds of spreken van mannelijk dan wel vrouwelijk leiderschap. Ze

ambiëren een topfunctie en kiezen er bewust voor. De top is nu eenmaal niet te bereiken als ze om half zes de kinderen uit school willen halen. De weg naar de top is hard werken, soms zeventig, tachtig uur per week. Dat lossen topvrouwen met kinderen net zo op als topmannen, met of zonder kinderen: ze nemen werk mee naar huis. Zoals een van onze gesprekspartners zei: ‘Om de top te bereiken heb je vooral ambitie en energie nodig. Die energie moet je van nature hebben, anders kun je geen werkweken van zeventig uur maken. Na het gezamenlijke avondeten en het naar bed brengen van de kinderen, lees ik nog de krant en dan ga ik nog een paar uur werken. De zondagmiddag is ook bij uitstek een lekkere werkmiddag.’

Een aantal vrouwelijke bestuurders afkomstig uit andere Europese landen en de Verenigde Staten heeft zich regelmatig afgevraagd waarom in Nederland de buitenwereld zich zo graag met hun moederschap wil bemoeien. ‘Toen ik hier eens op gesprek kwam om te praten over een zware bestuursfunctie, was er een man – want sollicitatiecommissies die ik in Nederland gezien heb, bestonden alleen maar uit mannen – die vroeg hoe ik mijn baan ging combineren met de kinderen. Ik vond en vind dat nog steeds een impertinente en niet ter zake doende vraag. Ik heb toen alleen maar gevraagd of hij die vraag ook aan mijn mannelijke medesollicitanten had gesteld. Dat had hij niet, maar erger was dat hij in zijn recht stond om die vraag te stellen. De commissie wilde mij wel hebben, maar ik heb bedankt.’

Vrouwelijke leiders en mannelijke leiders verschillen niet veel van elkaar, zo zullen we ook in hoofdstuk 4 ‘Evenwicht en moed’ zien. Mogelijk dat vrouwen meer teamspelers zijn, democratischer zijn ingesteld of door opvoeding deemoediger zijn, maar dat hoeft niet. Vrouwen zijn over het algemeen minder monomaan dan mannen, maar dat staat

de ambitie en het verlangen om iets te betekenen en aan de top te komen niet in de weg.

Voor een evenwichtige ontwikkeling zouden mannen aan de top veel meer moeten praten, met elkaar en met de mensen om hen heen. Ze moeten leren om vaker verantwoording af te leggen aan hun belanghebbenden, aan hun werknemers, hun aandeelhouders en commissarissen om er een paar te noemen. Openheid is ook een manifestatie van kracht, liefde en moed. Een leider geeft daarmee zijn omgeving het gevoel dat zij serieus genomen wordt, dat ze het waard is om geïnformeerd te worden. Dat geeft aan een organisatie als geheel een enorme energie.

Leiderschap is niet voor watjes

Een leider zijn betekent verantwoordelijkheid nemen. Dat betekent kracht en lef hebben door te zetten. De verantwoordelijkheid nemen om de wereld, het bedrijf, de organisatie naar grotere hoogte te brengen en mensen te helpen zich te ontwikkelen. Voor dat laatste is liefde nodig. Zonder liefde voor de medewerkers, voor de organisatie, voor het product en de klanten komt een bestuurder van een organisatie niet ver.

Het is die kracht waaraan wij intuïtief leiders herkennen en die nodig is om dingen in beweging te zetten. Goede leiders hebben het geweldige vermogen om daden te laten volgen op inzichten. Ze kunnen mensen wijzen op onvolkomenheden en disfunctioneren. Eerlijke leidinggevers laten zich kennen door een energie die nodig is om nieuwe, nog onbewandelde wegen in te slaan met de onderneming, maar ze hebben ook de kracht om onzinnige initiatieven af te wijzen. Wanneer zij in staat zijn te beslissen vanuit hun

Hoger Zelf, is de kans het grootst dat de juiste keuzen worden gemaakt.

Een goede leidinggevende wordt vanzelfsprekend bepaald door zijn of haar talenten en competenties. Dat is de basis. Maar een echte leider onderscheidt zich door deze zo in te zetten dat er bij wijze van spreken een wonder ontstaat. Het wonder van prachtige kwartaalcijfers, het wonder van een groeiende onderneming waar iedereen zich gelukkig en gewaardeerd voelt en op zijn plek is. Een goede leider is altijd op zoek naar het nieuwe wonder. Hij kan misschien een moment stilstaan en genieten van wat hij bereikt heeft, maar dan moet de karavaan weer verder. Dat maakt hem ook zo rusteloos en ongeduldig. Hij heeft de moed om het geheel naar grotere en hogere prestaties te brengen. Met het juiste evenwicht, zo zullen we zien in het volgende hoofdstuk, komt die karavaan in zijn geheel oneindig veel kilometers verder.

4

Evenwicht en moed

Zeker gelukkig is de man die precies de goede maat van zichzelf neemt en dat in evenwicht houdt met wat hij kan bereiken en wat hij kan gebruiken.

Peter Mere Latham, Britse arts en opvoeder (1789-1875)

Leiders zijn er in vele soorten en maten. We kennen de narcistische leider, de obsessieve, de macho, de IJzeren Dame, de dictatoriale leider, de dienende, de sterke, de zwakke, enzovoort. In alle discussies en gesprekken over leiderschap komt nagenoeg altijd de natuurlijke leider naar boven drijven als ideaal. Een natuurlijk leider heeft overwicht, maar zonder dictatoriaal te zijn. Hij of zij is dienend, maar niet dociel. Hij staat waar hij voor staat, maar kan zijn mensen hun succes gunnen. Hij zal geen goede sier maken met hun ideeën. Een natuurlijk leider geeft zijn ‘volgelingen’ de ruimte, maar weet ook hun grenzen. Hij of zij kan zichzelf goed relativeren en tegelijkertijd de moed hebben om moeilijke beslissingen te nemen. Kortom, een echte leider is evenwichtig en moedig.

Zoals we al in de inleiding zeiden: ‘Noblesse oblige.’ Als iemand ervoor kiest om de leiding op zich te nemen, scheidt die machtige positie de verplichting om het goede te doen en te blijven doen. Niet het goede voor zichzelf of voor zijn

eigen machtspositie, maar het goede doen voor het grotere belang. Dat kan betekenen dat hij duizend mensen moet ontslaan om tienduizend hun baan te laten behouden. Hij kiest ervoor een superpresterende verkoper de deur te wijzen omdat deze het niet zo nauw neemt met de gedragsregels.

De mensen die wij gesproken hebben, vinden de verantwoordelijkheid die ze genomen hebben voor het grote geheel, vanzelfsprekend. De een rolde er vanzelf in als zoon van de oprichter van een familiebedrijf. De ander had, mede vanwege haar achtergrond, de grote ambitie om aan de top te komen. Beiden hebben onderweg een heleboel geleerd over zichzelf en dat heeft ze tot betere leiders gemaakt.

Een aantal van onze gesprekspartners had geen moeite om zichzelf evenwichtig te noemen, maar zichzelf moedig noemen ging hen te ver. Blijkbaar wordt persoonlijke moed ervaren als iets vanzelfsprekends. 'Ik doe gewoon wat ik denk dat goed is voor mijn mensen en het bedrijf.' Of: 'Directeur zijn betekent regelmatig moeilijke beslissingen nemen, maar dat hoort erbij.'

Sommigen vonden het moeilijk om zich kwetsbaar op te stellen. Om bijvoorbeeld in de raad van bestuur of tegen de commissarissen te zeggen waar ze 's nachts van wakker lagen of hun zorgen over de gang van zaken te delen. 'Ondanks het feit dat ik met hoogopgeleide professionals werk, verwachten zij toch van de baas dat hij het allemaal weet of hen in ieder geval het gevoel geeft dat hij het kan oplossen. Het is niet altijd even gemakkelijk om te zeggen dat ik het ook niet weet, maar ik doe het wel', aldus een directeur van een grote financiële dienstverlener.

Moed

Persoonlijke moed wordt zoals gezegd ervaren als iets vanzelfsprekends, maar dat maakt het juist iets om nader te beschouwen. Zonder moed kan een mens geen leider zijn. Leider zijn is niet vrijblijvend. Leaders nemen de verantwoordelijkheid voor de goede voortgang en de goede afloop. Zij nemen de hele verantwoordelijkheid met alles erop en eraan, niet slechts een deel.

Moed wordt gezien als een van de deugden. Sterker nog, volgens de grote filosofen is moed het opstapje naar de andere deugden als matigheid, voorzichtigheid. Moed kan betekenen tegen de algemeen geaccepteerde stroom of gedachtegang in te gaan. Moed is een deugd die vraagt om zelfopoffering, altruïsme, vrijgevigheid. Daarom wordt wel gezegd dat moed bij helden hoort omdat zij zich inzetten voor het belang van anderen of het algemeen belang, niet voor hun eigenbelang.

Moed staat gelijk aan angst overwinnen en dwingt daarmee respect af. Moed betekent doorzetten, vasthouden en niet weglopen als het moeilijk wordt. Als iemand bang is om iets te doen en het toch doet, is zijn of haar actie moedig. Maar het getuigt toch weer alleen van moed als de wereld of de omgeving er beter van wordt.

Moed wordt gezien als een mannelijke eigenschap. Iemand die moedig is, ook al is dat een vrouw, wordt omschreven als iemand met ballen. Maar moed is niet alleen een macho-eigenschap. Moed manifesteert zich anders in mannelijke en vrouwelijke leiders. Onze ervaring is dat vrouwen het meest moedig zijn bij het zichzelf onder de loep nemen en zichzelf een spiegel voorhouden bij de analyse van hun optreden. Zij hebben er minder moeite mee hun eigen persoon ter discussie te stellen. Mannen vin-

den in die spiegel kijken moeilijker vanwege hun angst voor verlies aan respect en eer.

Persoonlijke moed van mannen wordt zichtbaar bij daden die consequenties hebben voor vele mensen, maar niet voor zichzelf. Dus als een bedrijf duizend mensen moet ontslaan om tienduizend hun baan te laten houden, gebeurt dat eerder door een man. Persoonlijke moed van vrouwen manifesteert zich eerder in zelfreflectie. Zo kan een vrouwelijk bestuursvoorzitter thuis huilend op de bank zitten en haar coach opbellen om op te biechten dat ze een foute beslissing heeft genomen. Vrouwen hebben de neiging eerst tijd te besteden aan zelfverwijt over het feit dat de situatie zich zo niet had mogen ontwikkelen omdat zij hadden moeten ingrijpen. Dat betekent niet dat ze bij de pakken neer gaan zitten. Ze zien de situatie na het zelfverwijt onder ogen en ondernemen actie. Mannen constateren directer zonder schuldvraag dat de situatie is zoals die is en zullen vanuit dat startpunt de situatie oplossen.

We generaliseren. Het is dus helemaal geen wet van Meden en Perzen dat elke vrouwelijke leider zo reageert en elke mannelijke op de andere manier. We kennen ook mannelijke leidinggevendenden die 's nachts wakker liggen omdat ze gewild hadden dat ze niet in die moeilijke situatie waren beland.

Moeilijke situaties kunnen ook ontstaan uit overmoed. Een leider moet zichzelf en zijn kwaliteiten en talenten zo goed kunnen inschatten dat hij niet meer risico's op de hals haalt dan hij aankan. Het is misschien verleidelijk om in zijn eigen goddelijkheid te geloven, maar een leider moet beseffen dat zijn verantwoordelijkheid verdergaat dan zijn eigen reputatie. Overmoed of roekeloosheid kan leiden tot slechte prestaties van de onderneming en zelfs tot haar ondergang.

Een goede leider verzamelt mensen om zich heen die hem met beide voeten op de grond houden en corrigeren. Een van de geïnterviewden zei het heel eerlijk: ‘Als leider van een onderneming moet je ernaar streven alleen maar mensen aan te nemen die slimmer zijn dan je zelf bent omdat dat het bedrijf ten goede komt, maar het vraagt zo veel deemoedigheid dat het bijna tegennatuurlijk wordt. Want ik ben de leider en ik wil schitteren, zegt dat kleine stemmetje dan. Gelukkig is er ook dat andere stemmetje van het geweten.’

In hoofdstuk 5 over ‘Eer en geweten’ zullen we laten zien dat, hoe goed het morele kompas van een leider ook is, het moed vergt om die integriteit ook zo uit te dragen en door te voeren. De stijl van de leider bepaalt de cultuur en het gedrag van de onderneming. Dat geldt niet alleen voor de morele standaard van de medewerkers, maar die medewerkers moeten ook het gevoel hebben dat hun leidinggevende rechtvaardig en betrouwbaar is. Dat hij staat waarvoor hij staat.

Die rechte rug van een leider wordt wel eens authenticiteit genoemd. Maar dat hoeft niet zo te zijn. Authenticiteit staat weliswaar voor doen waar een mens in gelooft en trouw zijn aan zijn ware aard. Maar vele topmanagers zijn in staat om elke morgen als ze in hun auto stappen ook in hun rol van leidinggevende te stappen. Hun ware aard laten ze dan thuis.

In elke baan kan iemand met een masker op lange tijd goed functioneren. Maar een leider kan gegeven zijn zware verantwoordelijkheden en zijn taak als inspirator niet lang een zelfbedachte rol spelen. De dubbelheid gaat schuren. Zeker als de topbaan niet de bevrediging geeft die een leider ervan verwacht of als hij moet constateren dat hij er niet gelukkig van wordt. De vraag is wat hij dan gaat doen.

Wachten op een burn-out of een andere baan? Of gaat hij het roer volledig omgooien?

De zoektocht naar authenticiteit kan betekenen dat een bestuurder erachter komt dat hij helemaal geen echte leider is, maar het wel graag zou willen zijn. Of andersom dat hij wel een leider is, maar eigenlijk geen behoefte heeft om er een te zijn. De juiste keuze te maken vergt moed. Het vergt durf om de vraag te stellen: Waar doe ik het allemaal voor?

Deemoedigheid

Deemoedigheid is een mooie eigenschap voor een leider. Zij zorgt ervoor dat de leidinggevende het grotere belang voor ogen houdt. 'Ik zit hier niet voor mezelf, ik zit hier voor het bedrijf met al zijn medewerkers.' Gevoel van humor kan helpen bij het creëren van die deemoedigheid zonder onmiddellijk het gevoel te hebben een watje te zijn. Humor stimuleert nederigheid. Dat is geen humor in de vorm van het vertellen van moppen, waar mannen zo goed in zijn. Zij willen nog wel eens indruk maken of een poging doen het ijs te breken door de meest verschrikkelijke moppen te vertellen. Dat soort humor bedoelen we niet. Het is humor waarmee de leider laat zien dat zijn ego niet zó opgeblazen is als een heleboel mensen denken.

Een evenwichtige leider heeft gevoel voor humor. Hij kan zichzelf goed relativeren en humor gebruiken om zich in gezelschap kleiner te maken met als bedoeling andere mensen de ruimte te geven zich van hun beste kant te laten zien.

Humor is een vorm van treuren, van rouwen. Een grapje ten koste van onszelf geeft aan dat we teleurgesteld zijn in onszelf. Maar dat grapje is weer een vorm van genezing,

van heling omdat ons *Hoger Zelf* dat grapje maakt: omdat wij onszelf relativëren, relativëren wij onze tekortkoming.

De voorzitter van de raad van bestuur van een ziekenhuis beschreef zichzelf, met enige trots, als een terriër die vasthoudend is. Hij gaf daarbij een overzicht van zijn medespelers en hij zei dat de medische staf, de zorgverantwoordelijken en het facilitair bedrijf zijn vasthoudendheid ook wel nodig hadden, want anders...

Het leuke was dat hij beter in staat bleek naar zijn eigen rol te kijken toen de bestuursadviseur een geheel andere beschrijving van een terriër gaf: een iets te klein, beetje vals hondje, dat onverwacht en zonder aanleiding gemeen bijt.

Kortom, humor is goed, maar pas op voor ironie. Ironie is een wapen. In menig organisatie zijn er genoeg mensen die hun frustratie, onzekerheid of angsten verbergen achter cynisme of sarcasme. Zij gebruiken niet zichzelf als onderwerp van spot – want dat zou humor zijn – maar ze maken misbruik van anderen. Het is opletten geblazen als leidinggevend te vaak ironisch zijn. Het geeft een buitengewoon negatief signaal af. Zoals een adjunct-hoofdredacteur van een groot landelijk dagblad regelmatig zegt: 'Ik moet mijn redacteuren strak aansturen anders gaan ze allemaal over hun hobby's en stokpaardjes schrijven.' Terwijl deze adjunct toch kan beschikken over de meest betrokken en bevlogen redactie van Nederland en de redacteuren regelmatig de krant maken zonder aanwezigheid van een lid van de hoofdredactie.

Evenwicht

Een goede leider is evenwichtig. Hij gebruikt zowel zijn rationele, emotionele en zijn intentionele eigenschappen

(zie hoofdstuk 3 ‘Liefde en kracht’). Een goede leider combineert mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. Hij kan zich met de mensen om zich heen verbinden en tegelijkertijd weet hij op tijd weer los te laten mocht dat in het belang van de continuïteit van de onderneming nodig zijn. Evenwicht geeft overwicht.

Mannelijk en vrouwelijk leiderschap bestaat als zodanig niet. Het zijn mannen en vrouwen die leidinggeven, maar niet het mannelijke of het vrouwelijke. Succesvolle leiders hebben een evenwichtige verdeling van wat vrouwelijke en mannelijke eigenschappen worden genoemd. Door de ontwikkeling van de economie en de samenleving is er nu meer behoefte aan leiders die goed zijn in het verbinden van mensen. Een leider moet verschillende zaken tegelijk kunnen doen. Hij moet nog beter kunnen luisteren dan voorheen en hij moet mensen in hun waarde kunnen laten. Andere soorten bedrijven dan de industriële ondernemingen vragen om andere soorten leidinggevers en dat begint al bij het lager management. Een bedrijf dat volledig afhankelijk is van creatieve professionals kiest daar een andere leider bij dan een industriële onderneming die vooral geautomatiseerd zonnecellen produceert.

Dat er toch nog zo weinig vrouwen aan de top staan, heeft een maatschappelijke en een psychologische achtergrond. Maatschappelijk gezien – zeker in het Nederland van na de Tweede Wereldoorlog – speelden vrouwen lange tijd een ondergeschikte rol in het bedrijfsleven. In de jaren zestig werden vrouwen nog ontslagen als ze gingen trouwen. Dus de paar vrouwen die een leidinggevende positie kregen, kwamen bij de (semi)overheid terecht of stonden aan de leiding van familiebedrijven.

Het psychologisch effect zit vooral in het feit dat mensen geneigd zijn om klonen van zichzelf of van bekenden uit te

kiezen. Onze oerinstincten, die in ons reptielenbrein verborgen zijn, zorgen nog steeds in een fractie van een seconde voor een keuze van dezelfde soort. Want daar hoeven we niet bang voor te zijn. Simpel? Zeker, ga zelf maar eens na wat voor mensen we benaderen om mee te spreken als we in vreemd gezelschap zijn. Omdat de raad van commissarissen nog steeds voornamelijk uit wat oudere keurige heren bestaat, moet er misschien wat meer druk komen om dat oerinstinct uit te schakelen. Maar wij verwerpen het idee om een vrouw aan te stellen als bestuurder vanwege haar vrouwelijke eigenschappen. Dat is een redenering vanuit het verschil, terwijl de mix zo interessant is.

Er is nog steeds een groepje mannen dat sowieso geen hoge pet op heeft van vrouwen die interessant werk doen, maar dat is een uitstervend soort. Al was het alleen maar omdat die houding niet in het belang is van de onderneming. Waarom zou een leidinggevende per definitie de helft van zijn potentieel talent al afschrijven omdat ze niet van hetzelfde geslacht zijn. Dat geldt ook voor mensen die een andere huidskleur hebben. Ze zijn wel geloofwaardige leiders op hun eigen continent of in hun eigen land, maar niet in een witte context. Eenzijdigheid, dus heel veel mannelijke of heel veel vrouwelijke eigenschappen, geven de leider niet de diepte die hij zou moeten hebben. Eenzijdigheid leidt tot oppervlakkigheid. Een onderneming moet gaan voor de beste kwaliteit, want kwaliteit zorgt voor een grotere diepgang.

Jonge zielen, oude zielen

Er is ooit een onderscheid gemaakt tussen mensen met jonge zielen en mensen met oude zielen. Uit welke religie of

denkwijze dit idee ook komt, het is een heel inzichtelijke manier om naar bestuurders te kijken en hun rol in de onderneming. Een jonge ziel staat voor vernieuwing en kracht, twee elementen die wij onder mannelijk kunnen scharen. De oude ziel staat voor verbinding en liefde, het vrouwelijke. In de oosterse filosofie kennen we dat als Ying en Yang.

De verschillende theorieën die hierover bestaan, hebben ook de wereld onderverdeeld in jonge en oude zielen. Zo is de Verenigde Staten vol met jonge zielen. Dat kun je zien aan de harde samenleving. Jonge zielen hebben geen gevoel voor ziekte, hulpbehoevendheid en ouderdom. Iedereen is jong en dus fit en goed in staat voor zichzelf te zorgen. Amerikanen geloven dat succes iets is dat je zelf bepaalt. Terwijl Europeanen veel meer geloven dat succes maar voor een deel door jezelf wordt bepaald, maar dat succes ook afhangt van een flinke dosis geluk. Armoede is pech, daarom zijn Europeanen nog steeds bereid belasting te betalen voor een redelijk sociaal systeem. Want iedereen kan wel eens pech hebben.

Hoewel het continentale Europa openstaat voor de Angelsaksische invloeden, zoals meer macht voor de aandeelhouders, zien we toch dat er een voorkeur is voor het voor laten gaan van de belangen van de werknemers en de klanten van de onderneming.

Een voorbeeld dat opduikt bij de discussie over jonge en oude zielen is de Watersnoodramp van 1953 in Zeeland. De storm zwol aan. Maar de radio verdween na twaalf uur 's nachts uit de ether. Dat was de wet. En terwijl in Nederland – beschouwd als een land met veel oude zielen – door de bestuurders en andere leiders lang gepraat werd over het plan van aanpak, was vanuit een basis in Duitsland al een bataljon Amerikaanse soldaten en materieel onderweg om

de Zeeuwen van het dak en uit het water te halen. De Amerikanen hadden geen toestemming gevraagd voor hun actie. Hun reactie was dat gegeven de noodsituatie die toestemming achteraf vanzelf zou komen. Jeugdige overmoed of gewoon doen wat je denkt dat goed is. Het heeft in ieder geval heel veel levens gered.

Of we het nu mannelijk of vrouwelijk noemen, oude zielen of jonge zielen, waar het om gaat in een organisatie is dat het soort leiders moet passen bij de fase waarin de onderneming verkeert en bij het soort organisatie. Een bedrijf in een agressieve groeiemarkt heeft niets aan een bestuursvoorzitter die niet met een knip van zijn vingers kan besluiten wat de volgende stap moet zijn. Terwijl een ministerie van Sociale Zaken geen directeur-generaal moet krijgen die de hele sociale zekerheid op zijn kop wil zetten.

Balans tussen hart en hoofd

De meeste mensen vertrouwen het meest op hun ratio: als we het kunnen beredeneren dan is het goed. Dat is maar ten dele waar. In situaties waar mensen in een fractie van een seconde moeten reageren, vertrouwen ze op hun intuïtie. Ze hebben niet de tijd om alle voors en tegens van een handeling tegenover elkaar af te wegen. Kiezen! Nu! Denk maar aan het vermijden van een auto-ongeluk.

Een brandweerman met heel veel jaren ervaring vertelde dat hij eigenlijk nooit geloofde in de kracht van intuïtie. Tot op een dag hij met een groep collega's een loods stond te blussen op een groot bedrijventerrein. Hij voelde zich ongemakkelijk en nam de, op dat moment, irrationele beslissing om iedereen uit de loods te halen. Hij had het voordeel dat

hij de baas was en iedereen naar hem moest luisteren. De hele groep stond nog geen minuut met zijn allen buiten of de loods ontplofte. Dat ongemakkelijke gevoel was intuïtie. Waar het vandaan kwam, weet de brandweerman nog steeds niet. Hij heeft geprobeerd er een rationele verklaring voor te vinden, zoals de suggestie dat de brand van kleur veranderde. Maar die verklaring ondersteunt meer het idee dat het ging om intuïtie.

Intuïtie is vaak niet meer dan het gebruiken van jarenlange ervaring die is opgeslagen in het onderbewuste. Reden te meer voor leiders te vertrouwen op hun intuïtie. Als een leider aan zijn water voelt dat er iets mis is, hoeft hij niet eerst precies uit te zoeken wat er mis is voordat hij het aan de kaak kan stellen. Eerst aan de kaak stellen en dan tot op de bodem uit laten zoeken wat het is.

Polariseren

Het midden is geen uitdagende plek om te zitten. Het is de grootste gemene deler. Het is de plek waar mensen willen zitten die niet willen opvallen. Het is het gebied waar mensen roepen 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg'. Maar toch is het de plaats waar op termijn de beste resultaten geboekt zullen worden. Het midden is duurzaam.

Een leider kan zich aangetrokken voelen tot de extremen. De extremen vallen meer op. In de politiek is een partij die voor een extreem standpunt staat, goed in staat stemmen te trekken. Kijk naar de Partij voor de Vrijheid van voormalig vvd'er Geert Wilders. Of naar de Partij voor de Dieren van Marianne Thieme. Maar partijen die zich verbinden aan een standpunt, hebben zelden één allesomvattende visie op de samenleving. En zelfs al halen ze veel stemmen, het resul-

taat is gebaseerd op de confrontatie met zich moeilijk verbindende krachten. Dat is zelden een constructieve bijdrage aan het landsbelang. Hun kracht zit in de polarisatie, maar uiteindelijk schiet daar niemand iets mee op.

Voor de mensen die de samenleving al ingewikkeld genoeg vinden, zijn deze partijen aantrekkelijk vanwege de simpelheid en de klare taal zonder nuances. Ook de media zijn dol op confrontatie. Bovendien heeft het iets van een kermisattractie want niemand gelooft ook echt dat zo'n partij aan de macht zal komen.

Ook in ondernemingen en andere organisaties speelt deze behoefte aan een simpele aanpak. Strategische marktkeuzen, organisatiestructuren en het veranderen van de onderneming zijn voorbeelden van onderwerpen waarover iedereen denkt mee te kunnen praten. Een extreem standpunt boekt bij besluitvorming het snelste resultaat. Maar snel scoren is zelden de beste keuze omdat complexe zaken vooruitgeschoven zijn of eenvoudigweg genegeerd worden. Als leiders wat meer tijd nemen voor een zware beslissing, komt er een evenwichtig besluit uit dat uiteindelijk leidt tot meer duurzame investeringen en beslissingen.

Neem de internetrevolutie in de jaren negentig. Een bestuursvoorzitter van een toonaangevende onderneming kon deze ontwikkeling van de 'nieuwe economie' niet negeren. Op de top van de hype telde een raad van bestuur niet mee als het bedrijf niet minimaal twintig procent van de omzet uit nieuwe media haalde. Alle ogen waren op de ontwikkeling van een internetstrategie gericht. Zowel intern als extern werd de druk op de top opgevoerd om toch vooral de nieuwe weg in te slaan. De beurskoers leed eronder als de raad van bestuur liet doorschemeren eerst nog de kat uit de boom te willen kijken.

Het was voor iedereen vanzelfsprekend dat er uit de

internetactiviteiten voorlopig geen winst te persen was. Maar dat was, volgens goeroes, slechts een kwestie van tijd. Niet meedoen was kortzichtig. Vele leidinggevenden zijn voor deze druk bezweken en hebben vele miljoenen geïnvesteerd. Helaas was dat weggegooid geld, zo moesten ze later constateren.

Helemaal weggegooid geld was het uiteindelijk niet, maar we zijn wel tien jaar verder om dat te kunnen constateren. We zien nu dat met de hulp van internet baanbrekende nieuwe communicatie- en distributievormen tot stand zijn gekomen. Echter niet in het tempo en de omvang waar de extreme voorstanders begin jaren negentig op inzetten. Achteraf hadden ondernemingen met een beetje meer rechte rug en moed, beleid en trouw zichzelf veel fouten kunnen besparen. Sterker nog, misschien was de ontwikkeling van de afgelopen drie jaar iets sneller verlopen als de slechte ervaring er in de jaren negentig niet was geweest. Want de slechte ervaringen in die tijd hebben de bestuurders en hun commissarissen een stuk voorzichtiger gemaakt, waardoor nieuwe ontwikkelingen nu langer worden bestudeerd dan nodig is. Dat kan leiden tot een (te) late markt lancering van een nieuw product. Een fout uit het verleden leidt tot een overdreven voorzichtigheid in de toekomst.

Menig bestuursvoorzitter zal gedacht hebben hoe hij en zijn collega's zo gek hebben kunnen zijn zich te laten meeslepen. Maar het was een keuze tussen twee kwaden. Niet meedoen ging ten koste van de waarde van de onderneming. De slag missen zou een ernstige tekortkoming van directie en raad van bestuur zijn geweest. Uiteindelijk heeft het meedoen aan de hype – meegaan in het extreme – slechts windeieren gelegd en is een minstens even groot brevet van onvermogen van de dienstdoende leider.

Ook dit is weer een bewijs van de evenwichtsoefening waar bestuurders elke dag mee te maken hebben. De goede leider leert van zo'n ervaring. Hij heeft aan den lijve ondervonden dat hij evenwichtig moet blijven nagaan wat de kernwaarden van zijn onderneming en zichzelf zijn. Dat moet zijn manier van werken zijn en dat dat niet eenvoudig is, staat buiten kijf.

De interne verhoudingen van een organisatie worden door welke hype dan ook ernstig op de proef gesteld. Een interne stammenstrijd is funest omdat er veel energie verloren gaat in dat gevecht. Helaas is dat energie die veel constructiever had moeten worden ingezet. Op het hoogtepunt van de internethype zijn vele bestuursvoorzitters gesneuveld omdat zij zich niet wilden laten verleiden om mee te gaan in dat avontuur. Zij zouden achteraf gezien, gerehabiliteerd mogen worden. Maar dat zullen ze alleen zelf kunnen doen door een ander bedrijf succesvol te maken.

Golfbeweging

Het onafwendbare gevolg van het steeds voor populaire maar polariserende eendimensionale keuzen gaan, is dat de tijd de gemaakte keuzen inhaalt. Het is als een golfbeweging, de veel aangehaalde pendule. Door 'over links' te gaan groeit het verlangen van rechts. Onzichtbare krachten mobiliseren zich om via evolutie of revolutie het gelijk aan hun kant te krijgen. Om onmiddellijk door te slaan naar een te extreme 'rechtse' benadering waardoor na verloop van tijd de onrust aan de andere kant weer groot genoeg is en de linkerkant zich weer mobiliseert. Dat is de pendule van de politiek. In de conjunctuurtheorie van de economische wetenschappen noemen we dit de *boom or*

bust cycle. De economie van Engeland zat jaren gevangen in deze cyclus van uitersten. Het land werd gekenmerkt door perioden van hoge economisch groei, gevolgd door diepe recessies.

Het heftig naar de ene kant uitslaan en dan weer naar de andere kant is tegenwoordig ook goed zichtbaar bij vraagstukken voor goed bestuur. Door de bedrijfsschandalen zijn toezichthouders doorgeschooten in de regelgeving. De Nederlandse code-Tabaksblad voor corporate governance – vernoemd naar de voorzitter van de commissie, Morris Tabaksblad – en meer nog de Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wet (Sox) wilden maar al te graag aan de belanghebbenden laten zien dat zij het serieus meenden met al die door overmoed en eigenbelang gedreven bestuursvoorzitters. Maar intussen is de slinger alweer een stukje terug en wordt Sox wat afgezwakt en nemen in Europa de activistische aandeelhouders het toezicht op slecht presterende besturen over.

De paradox tussen zichtbaarheid en snelheid van een ‘polariserend extreem’ enerzijds en duurzaamheid en genuanceerdheid van het ‘evenwichtige midden’ anderzijds is voor leiders interessant maar moeilijk te controleren. Als zij iets genuanceerd willen brengen, ontcrachten zij de boodschap. Maar een te extreem standpunt draagt onvoldoende bij aan het succes van de onderneming of levert zelfs schade op. Maar tegelijkertijd is soms een forse ruk aan het roer nodig om de koers van de olietanker, zoals een grote onderneming soms is, ook maar enigszins te veranderen.

Het is belangrijk dat leidinggevendend goed met deze uitersten kunnen omgaan. Het is een kwestie van ervaring. Ook de raad van commissarissen die, als het goed is, ook wat golfbewegingen heeft meegemaakt, moet goed advies kunnen geven. Onze ervaring is dat de meest krachtige lei-

ders met deze paradox goed kunnen hanteren. Zij hebben de kunst van het evenwicht behouden op het slappe koord onder de knie gekregen. Ze communiceren. Ze vertellen dezelfde boodschap maar op wisselende manieren aan verschillende doelgroepen. Een kunststukje zonder dat ze zichzelf of de onderneming geweld aan moeten doen en krijgen zo toch iedereen mee. Het wordt zo een en/en-vraagstuk, niet meer een of/of-vraagstuk. Het is niet links of rechts. Het is links én rechts. Wij, de samenleving, zorgen voor de armen en zieken, dat staat buiten kijf, en tegelijkertijd stimuleren we ondernemerschap.

Inspirerend

Het zijn over het algemeen mensen die grote moed hebben betoond die door andere mensen als inspirerende leiders worden genoemd. We hebben de voorbeelden al in hoofdstuk 2 'Ego en betekenis' genoemd: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela en Bill Clinton maar ook dichterbij huis Pim Fortuyn, Marco van Basten, Johan Cruyff en Wendy van Dijk als bekende Nederlanders. We kunnen ook nog Jack Welch, Peter Bakker en Oprah Winfrey noemen. Het zijn allemaal leiders die hun eigen inspirerende stijl hebben. Een stijl die andere mensen aantrekt en hen helpt bij het vinden van een oplossing voor hun problemen. Die problemen kunnen heel eenvoudig op te lossen zijn door iemand een beter huis te geven via een televisieprogramma. Maar een inspirerende leider kan vooral door het laten zien van zijn eigen tegenslagen en de manier tonen waarop hij ze overwonnen heeft, andere mensen op een hoog niveau brengen.

Inspiratie is een moeilijk begrip. Het wordt in verband gebracht met charisma. Alle mensen die we net noemden,

hebben die persoonlijke uitstraling die andere mensen aantrekt. Die persoonlijke uitstraling wordt toegeschreven aan authenticiteit. Authenticiteit is weten waar we als mens voor staan, wat onze doelen zijn en dat hoeven niet eens hogere doelen te zijn. Iemand die puur gaat voor zichzelf, kan heel authentiek zijn en voor sommige mensen zelfs inspirerend, als ze in dat gedrag een voorbeeld zien hoe ze zelf gelukkiger zouden kunnen worden.

Inspirerende mensen zijn geen extremisten, geen dictators. Zij willen niet opleggen, ze willen anderen verleiden tot grotere bloei te komen. En dat maakt ze zo bijzonder en daarom willen we op ze lijken, bij ze horen en ze volgen.

Moedige evenwichtkunstenaar

In dit hoofdstuk hebben we op een rijtje gezet hoe moedig en evenwichtig een leider zou moeten zijn en hoe hij dat zou kunnen bereiken. Het leven is voor ons allemaal een oefening in evenwichtskunst. Zodra we in contact komen met andere mensen, worden we voor dilemma's gesteld. Vinden we het ene vriendje leuker of juist het andere vriendinnetje? Wat vinden andere mensen eigenlijk van ons en laten we ons daardoor leiden?

Dat voortdurend balanceren tussen keuzen en de uiteindelijke verantwoordelijkheid hebben om een keuze te maken, maakt dat een leider van een organisatie zich heel eenzaam kan voelen. Hij moet het toch maar doen. En daar komt moed bij kijken. Een onmisbare eigenschap bij leiders, maar een die ze zelf niet als zo belangrijk ervaren. Het is dat verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie, het bedrijf of de samenleving dat hen drijft om moedige beslissingen te nemen. Een kenmerk dat we ook toeschrijven aan

helden. Die durven ook voor de troepen uit te lopen en besluiten te nemen voor de hele groep die vergaande consequenties hebben.

Maar met bravoure alleen is iemand nog geen leider. Een leider is ook iemand die op een evenwichtige manier de goede en slechte kanten van een nog te nemen beslissing kan afwegen. Dat evenwicht zit in zijn karakter, komt voort uit zijn opvoeding en de ervaring die hij of zij heeft opgedaan in het leven. Er is geen blauwdruk voor leiderschap. Er is geen model. Iedere leidinggevende doet het op zijn manier met een flinke dosis moed en het evenwichtige karakter dat hij door ervaring heeft opgedaan. En als het karakter nog niet die optimale balans heeft, wordt die in de loop der jaren steeds meer benaderd door nieuwe ervaringen. Als dat niet gebeurt, blijft de leider hangen op een plek die misschien net te hoog voor hem is – het *Peters principle* – of houdt hij een functie waar hij niet helemaal happy is, maar blijft zitten.

Goede leiders blijven doorgroeien in hun ontwikkeling en worden uiteindelijk – en daar kennen we vele voorbeelden van – wijze oude mannen en vrouwen.

De ontwikkeling tot moedige en evenwichtige leidinggevende mannen en vrouwen is geen doel op zich. Evenwicht en moed dragen bij aan de winst en continuïteit van de onderneming. Maar minstens net zo belangrijk is het moreel kompas van de leider. Zonder een groot gevoel van eer om het goede te doen en zijn geweten die de hoogste man waarschuwt wanneer het bedrijf geen rechte koers meer vaart, is de kans op averij vrij groot. De boekhoudschandalen zijn daar een voorbeeld van. Ze zullen aan de orde komen in het volgende hoofdstuk ‘Eer en geweten’.

Deze bladzijde is met opzet leeg gelaten

5

Eer en geweten

*Wat je in anderen wilt ontsteken,
moet in je zelf branden.*

Aurelius Augustinus, geestelijke en filosoof (354-430)

Eer en geweten van een leider gaat over integriteit. Een begrip dat meer in de belangstelling is gekomen door de vele schandalen in het bedrijfsleven en bij de overheid. Zoals het altijd gaat, moet de hele groep boeten voor een paar slechteriken en domoren. Zo hebben we de afgelopen jaren er opnieuw vele regels en codes voor het afdwingen van goed gedrag bij gekregen. Vanwege de boekhoudschandalen werd de oude corporate governance code van Jaap Peters herzien door een commissie onder leiding van de oud-bestuursvoorzitter van Unilever, Morris Tabaksblat. De code-Tabaksblat heeft navolging gekregen in vele sectoren. Zo is er nu een code-Wijffels met gedragsregels voor goede doelen. Er is een code om goed gedrag af te dwingen bij woningcorporaties en andere semioverheidssectoren.

Of nieuwe regels en codes de juiste manier zijn om mensen het goede te laten doen, is maar de vraag. Regels hebben als groot nadeel dat mensen niet meer zelf nadenken over wat goed en kwaad is. De intrinsieke motivatie om goed te doen wordt ondermijnd. Mensen verliezen hun

innerlijk kompas: ik houd me aan de regels dus zal ik het wel goed doen. Maar dat betekent dat een automobilist consequent stopt voor rood zelfs als er een ambulance met zwaailicht achter hem zit die er langs moet om een leven te redden. De regel wordt precies opgevolgd maar het resultaat is slecht.

Een goede leider heeft een neus voor het oplossen van dit soort dilemma's. Hij of zij handelt niet naar de letter van de wet maar in de geest van de wet. Zonder zijn eigen integriteit of autoriteit te ondermijnen. Door de omgeving worden zijn besluiten gezien als rechtvaardig, niet als een vorm van vriendjespolitiek. Zo spraken wij met een bestuursvoorzitter van een grote bank die een reorganisatie moest uitvoeren. De reorganisatievoorwaarden waren buitengewoon gul voor de mensen die moesten vertrekken. Zij werden bij wijze van spreken van het ene gespreide bedje naar het andere gebracht. Toch was er een werknemer die het allemaal nog niet genoeg vond en een advocaat inschakelde om het onderste uit de kan te halen. De leidinggevende nam dezelfde formele houding aan. Met als gevolg dat deze werknemer eigenlijk met minder wegging dan had gekund als deze zich niet zo had opgesteld.

Diezelfde bestuursvoorzitter zorgde ervoor dat een medewerkster alle ruimte kreeg om voor haar stervende man te zorgen. Het was arbeidsrechtelijk een lastige kwestie maar de personeelsafdeling kreeg de opdracht om het binnen de regels op te lossen.

In het calvinistische Nederland is de uitleg van 'nood breekt wet' een geaccepteerd excuus om een eigen koers te varen. Maar zo vaak komt dat niet voor. Als de eigen overtuiging ingaat tegen de regel, is het voor vele leidinggeven- den meer voor de hand liggend om zich aan te passen aan het gedrag dat de voorkeur heeft van de meerderheid dan

gaan staan voor wat zij waard zijn.

We hebben het hier niet over burgerlijke ongehoorzaamheid, maar over leiderschap. Waarom is leiderschap zo belangrijk? Omdat het aanzet tot nieuwe wegen, paden en richtingen. Dan kan een leider zaken tegenkomen waarvoor nieuwe regels nodig zijn.

Eer en geweten gaat over regels en normen. Tegelijkertijd staat het daar ook weer mee op gespannen voet omdat het ook over rechtvaardigheid gaat. Het netjes volgen van de regels en wetten kan soms zulke nadelige gevolgen hebben dat het door de omgeving als onrechtvaardig wordt ervaren. Een leidinggevende was gedwongen een van zijn medewerkers in de WAO te laten gaan omdat deze werknemer al twee jaar arbeidsongeschikt was. Maar het onrechtvaardige zat in het feit dat deze man een ernstige ziekte had opgelopen tijdens het werk, maar de wet stond het niet toe om deze man zijn volledige salaris uit te blijven betalen.

Eer en geweten gaan over omgangsnormen, veiligheidseisen, maatschappelijke regels en allerlei andere soorten normen en de houding daarover. Maar in een bedrijfsmatige omgeving gaan eer en geweten ook over de juiste winstdefinities, beursregulering, boekhoudregels, overnamestrategieën, ontslagbeleid enzovoort. Kortom, alles waar de leider eindverantwoordelijk voor is én voorbeeldgedrag in toont.

Regels zijn afbakenend, maar bij grensgevallen zijn ze altijd subjectief. Daar komt de kracht en de rol van de leider om de hoek kijken. Dat betekent dat hij de regels altijd moet toepassen op een manier die recht doet aan de belangen en doelstellingen van alle stakeholders en de onderneming. Wetten en richtlijnen zijn een (hulp)middel voor de (goede) leider. Hij moet leren ze op een flexibele manier toe te passen, zonder daarmee de wet te overtreden.

Door wensen uit de samenleving en soms door eigen

frustraties – bijvoorbeeld van TNT-bestuursvoorzitter Peter Bakker over honger in de wereld – zien we bij ondernemers een grotere maatschappelijke betrokkenheid ontstaan. Voorbeelden daarvan zijn bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen die zich actiever verbinden aan maatschappelijke organisaties als het Rode Kruis of zich inzetten voor allerlei programma's van de Verenigde Naties. De medewerkers van TNT zetten zich met hun logistieke kennis nu in voor het World Food Program van de Verenigde Naties om het voedsel voor rampgebieden zo snel mogelijk op de plaats van bestemming te krijgen.

Het is een ontwikkeling die heel langzaam van de grond is gekomen sinds begin jaren negentig en die nu in een stroomversnelling is geraakt. Dat heeft voor een deel te maken met de omvang van de mondiale problemen als terrorisme, armoede en klimaatverandering. Maar ook omdat een jongere generatie leiders is opgestaan die vinden dat rekening houden met maatschappelijke wensen en eisen tot de kernactiviteit van hun onderneming behoort. Denk aan Ruud Sontag (Van Gansewinkel Groep), Harold Knebel van de Rabobank en Feike Sybesma van DSM. Maar ook grote familiebedrijven als C&A, SHV, Gulpener en Vebego zetten zich maatschappelijk in zonder dat altijd aan de grote klok te hangen. Voor hen is het niet meer dan normaal dat ze dat doen.

En zij niet alleen. Grote beleggers als het Britse Henderson of het Amerikaanse Calpers wegen bij de selectie voor hun portefeuilles steeds meer niet-financiële risico's van bedrijven mee. Dus beleggen zij steeds vaker in ondernemingen die aandacht besteden aan maatschappelijke eisen en die onderkennen dat niet-financiële risico's invloed hebben op financiële risico's. Zo wordt het hele risicoprofiel van de onderneming beter in kaart gebracht. Een van die niet-financiële risico's is het ongrijpbare fenomeen reputa-

tie. Reputatie van de onderneming als geheel en die van de leiding. Er zijn grote Amerikaanse pensioenfondsen die bijhouden of de *chief executive officer* (ceo) nog aan zijn eerste, tweede of zoveelste huwelijk bezig is. Ook worden vragen gesteld aan de commissarissen of het nieuwe huwelijk een verbetering is voor de stabiliteit en de bestuursvoorzitter met de beide benen op de grond houdt. We komen daar later op terug.

Maar zelfs bedrijven die zich nog niet laten voorstaan op hun maatschappelijk verantwoorde imago, hebben te maken met de waarde van hun reputatie. Het oude cliché is ‘vertrouwen komt te voet en gaat te paard’, waarmee aangeduid wordt dat het heel moeilijk is om het vertrouwen te winnen van de klanten, de toeleveranciers en de andere stakeholders, en dat dat vertrouwen ook zo weer verdwenen kan zijn. Zeker beursgenoteerde bedrijven voelen dat onmiddellijk, samen met hun met aandelen en opties beloonde bestuur, in hun portemonnee. Met de grotere belangstelling voor de hoogste man of vrouw van de onderneming door het grote publiek en de beleggers bepaalt de reputatie van de topbestuurders een steeds groter deel van de reputatie van het hele bedrijf. Dat blijkt uit een onderzoek van het grote Amerikaanse communicatie- en pr-bureau Burson-Marsteller. Al sinds 1997 onderzoekt dat bureau de waarde van de *chief executive officier*. Het bureau heeft daar ook een term voor uitgevonden: *ceo-capital*.

Uit dat onderzoek blijkt dat journalisten de invloed van de ceo op de totale reputatie van een beursgenoteerde onderneming het hoogste inschatten van alle ondervraagde partijen: de ceo's zelf, andere leidinggevendenden, beursanalisten, overheidsvertegenwoordigers en dus journalisten. Dat percentage is gegroeid van 46 procent in 1997 tot 51 procent in 2001. De bestuurders zijn hun invloed ook hoger in

gaan schatten. In 1997 dachten ze nog dat ze goed waren voor 38 procent van de reputatie, in 2001 was dat opgelopen tot 49 procent.

Deze percentages gelden alleen voor de Verenigde Staten. Burson-Marsteller heeft ook onderzoek gedaan in Europa. Daaruit blijkt dat Duitsers met 64 procent de hoogste inschatting maken van de invloed van de reputatie van de bestuursvoorzitter op de reputatie en daarmee de waarde van de onderneming. De verschillen in Europa zijn groot. De Noren schatten het 'ceo-effect' op 30 procent tegen bijvoorbeeld 43 procent in Nederland.

We zien aan deze ontwikkelingen dat de reputatie van de ceo, de integriteit van de onderneming en het maatschappelijk engagement steeds meer bij elkaar komen. Dat houdt in dat de normen en waarden van de topman of -vrouw, de integriteitcultuur in de onderneming en de maatschappelijke omgangsnormen zich ontwikkelen naar één cultuur. Dat heeft een maatschappelijke oorsprong omdat ethische normen van de samenleving – dat wat wij met elkaar mooi dan wel lelijk en goed dan wel slecht vinden – hun weg vinden naar het bedrijfsleven. De maatschappij krijgt de ondernemingen die zij verdient en andersom. In een politiek corrupt land is naast de wetgevende macht ook de controlerende en juridische macht fout. Dat maakt de omgang in en tussen ondernemingen corrupt. Dat is een probleem waar multinationale ondernemingen regelmatig tegenaan lopen en in hun bedrijfsvoering een oplossing voor moeten vinden. Bijvoorbeeld via de bedrijfscodes, om zo integer gedrag dat niet vanzelfsprekend is, af te dwingen.

Integer staat voor onschendbaar, onkreukbaar, rechtschapen. Integer leiderschap is dus eerlijkheid, zuiverheid en duidelijkheid over de (manier van de) te bereiken doelen. Een echte leider moet een rechte rug hebben of heel goed

uitleggen waarom hij van gedachten veranderd is. Dat maakt bijvoorbeeld Wouter Bos in zijn functie als fractievoorzitter van de PvdA geen goede leider.

Hij werd binnengehaald als de held van de PvdA. Jong, aardig en niet besmet door het paarse regeringsverleden. En met de eerste verkiezing met Bos als lijsttrekker zette hij zijn partij weer helemaal op de kaart. Maar vervolgens leek het erop dat hij en zijn achterban zo bang waren om hun kiezers van zich te vervreemden dat hij nauwelijks meer grote problemen scherp wilde aanzetten. En als hij het al deed, bijvoorbeeld met de AOW, trok hij zijn idee weer snel in omdat hij niet kon omgaan met de weerstand. Een echte leider zet door, staat waarvoor hij staat. Bos verloor zijn stevige reputatie door de angst kiezers van zich te vervreemden en dat is precies wat er gebeurde.

Hoe hij vervreemd raakte van zichzelf, is goed te zien in de documentaire Rudi Boon en Kees Brouwer. Hij bleek de man die in een cruciaal verkiezingsjaar constant op zoek was naar wie hij werkelijk was, naar zijn authenticiteit. In de film zegt hij onder andere ‘Ik merk dat mijn intuïtie mij in de steek laat’ en ‘Je gaat aan jezelf twijfelen.’

We zien ook in de documentaire dat hij niet om kan gaan met slecht nieuws. Dat is het scenario dat de PvdA niet de grootste wordt. Hij zegt dan: ‘Dat brengt mij in een verkeerde stemming.’

Ondanks het grote electorale verlies is de PvdA toch in de regering gekomen met Bos als minister van Financiën. Hij heeft nu de verantwoordelijkheid voor de overheidsfinanciën. Die functie vergt weer een ander soort leiderschap.

In hoofdstuk 4 ‘Evenwicht en moed’ gaan we in op de krachten waarmee een leider te maken krijgt als hij of zij voor de troepen uitloopt en hoe angst de autoriteit van een leider ondermijnt.

Normen en waarden

Een onderneming leiden is niet alleen de dingen goed doen, maar ook de goede dingen doen. Hoe hoger in de organisatie, hoe meer wordt gekeken naar de normen en waarden van de bestuurder. De leider geeft het goede voorbeeld. Hij is het integere visitekaartje naar buiten en naar binnen. Als hij alleen gaat voor zijn persoonlijke waardering en hij de goede prestaties van de onderneming op *zijn* conto schrijft en de slechte op het conto van een ander, zal dat consequenties hebben. Bijvoorbeeld dat alle managers in de onderneming dat voorbeeld zullen volgen, met alle verschrikkelijke gevolgen voor die onderneming van dien. Het werkt uiteindelijk door tot op de werkvloer.

Een integere manager is betrouwbaar, consciëntieus en consequent. De medewerkers kunnen op hem bouwen. Hij is zelfs in enige mate voorspelbaar: ‘Met die vraag hoef je bij hem niet aan te komen, dat keurt hij nooit goed.’ Hij is het geweten van de organisatie en heeft een innerlijk kompas waarop hij kan varen. Dat kompas gebruikt hij om de onderneming en haar werknemers door weer en wind te loodsen. Altijd heeft hij of zij het grotere belang van het bedrijf en dat van de stakeholders voor ogen. Eigenbelang is daaraan ondergeschikt.

Waar het vooropstellen van het eigenbelang of een eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde door de topbestuurder toe leidt, hebben we gezien bij de bedrijfsschandalen in de Verenigde Staten en Europa. Dat wil niet zeggen dat de topmanagers vanaf hun aantreden al plannen hadden om de kas te stelen en het bedrijf kapot te laten gaan. Ze zullen met de beste intenties aan hun nieuwe baan zijn begonnen. Maar op enig moment zijn ze een weg ingeslagen waarvan ze dachten dat ze die niet meer zouden verlaten. Omdat ze

bang waren voor gezichtsverlies, ontslag, verlies van hun comfortabele leven, kwijtraken van vrouw en vrienden. Wat het ook was, ze hebben hun eer en geweten eraan opgeofferd. Het eindresultaat, in sommige gevallen een langdurige gevangenisstraf, is nog verschrikkelijker dan waar ze bang voor waren. Het gezegde ‘angst is een slechte raadgever’ is een grijsgedraaide grammofoonplaat, maar we schijnen er als mens niet aan te kunnen ontsnappen.

Intuïtie

Wat verder uit genoemd voorbeeld blijkt, is dat integriteit, of liever, de moed om integer te zijn, iets is van de eerste meters. Vanaf het moment dat een verkeerde afslag is genomen, is de weg terug steeds moeilijker. Corrigeren en bijsturen kost kracht. Maar integer zijn bij de bron van elke keuze, elk eerste moment van de beslissing, is ook niet eenvoudig. Vaak is nog onvoldoende informatie aanwezig en moet toch een keuze worden gemaakt. In hoofdstuk 4 ‘Evenwicht en moed’ zien we dat ratio en gevoel hier hand in hand gaan.

Hoe pervers een systeem van het afdwingen van goed gedrag kan werken, blijkt uit een onderzoek dat is gedaan in Rotterdam. Om de eerlijkheid van de politiebureaus en agenten te testen kwam iemand op het bureau met een zakje met cd's met de mededeling dat hij het zakje had gevonden. Hij wilde de cd's bij het bureau achterlaten want misschien kwam de rechtmatige eigenaar erachter dat hij ze kwijt was. Wat is dan een betere plek om te vragen: gevonden voorwerpen van de politie. Dit experiment werd gedaan bij 25 bureaus in Rotterdam. De volgende dag kwam een ander persoon bij het bureau om te vragen of er

een zakje met cd's was gevonden. Van de 25 was er geen enkel zakje meer bij het bureau. De politiemensen zelf hadden ze ingepikt.

Deze affaire is op zichzelf al een ontluisterende zaak. Maar het werd nog schrijnender. Een leidinggevende van een van de politiebureaus wilde een voorbeeld stellen. Hij bracht de zaak naar buiten. Het gevolg was dat zijn bureau door de media als het meest corrupte van Rotterdam werd bestempeld en de andere bureaus die het stil hielden, als voorbeelden van goede politiebureaus werden aangehaald.

Maar misbruik zit in een klein hoekje. Welke leidinggevende gebruikt de dienstauto niet voor privé zaken? Wie stuurt de chauffeur niet naar de supermarkt om boodschappen te doen?

Vele toonaangevende politici laten, als ze afgetreden zijn, hun wachtgeld storten in een speciaal opgerichte bv, zodat ze het wachtgeld en ook diverse vergoedingen die ze krijgen voor andere bestuursfuncties, kunnen ontvangen. Functies die ze hebben gekregen omdat ze in de politiek hebben gezeten. En dan zijn politici nog verrast dat er mensen proberen misbruik te maken van de bijstand of van de WAO.

Uit de vele onderzoeken die zijn gedaan naar het hoe en waarom managers over de schreef gaan, springen drie factoren eruit: de grote druk waaronder topmanagers moeten werken; de grote verleidingen waaraan ze blootstaan en de verminderde kracht binnen organisaties om tegenwicht te bieden aan deze grote druk en verleidingen. Onderzoekers van bedrijfsrecherche voegen aan deze lijst nog 'de gelegenheid' toe. Daarmee bedoelen ze dat als het gemakkelijk is om te frauderen of misbruik te maken van de situatie, mensen daar gevoelig voor zijn. Zo vertelde een nieuw aangetreden topmanager dat hij onmiddellijk moest ingrijpen in de declaratiecultuur omdat zijn voorganger nooit de

moeite nam om de declaraties van de medewerkers te controleren maar blind tekende.

Gelukkig nam deze topmanager wel de moeite om aan zijn groep uit te leggen waarom hij bepaalde declaraties niet zou accepteren en dat hij ook gewoon voor zijn eigen lunch betaalde. Daarmee voorkwam hij niet alleen dat mensen gingen mopperen over het feit dat hij een aantal ingesloten privileges weghaalde, hij zorgde er ook voor dat hij zelf het goede voorbeeld gaf.

Kortom, de integriteit van de leider bepaalt de integriteit van de organisatie. Als hij een sterke intrinsieke motivatie heeft, zal dat ook zonder dat er vaste regels zijn, doorwerken in de organisatie. Regels op zich maken niet een integere organisatie maar het voorbeeldgedrag van de leidinggevende zorgt voor het kompas. Als de leider niet zelf het goede voorbeeld geeft, moet hij niet verwachten dat zijn medewerkers die regels wel volgen.

Glazen huis

Een ander probleem is dat de topondernemer en topbestuurder ook steeds meer in een glazen huis zitten. Met de grotere belangstelling van een groter publiek voor de effectenbeurzen en de beursgenoteerde ondernemingen deed ook de *celebrity ceo* zijn intrede. Hans Breukhoven van de Free Record Shop was daar in de jaren tachtig al een Nederlands voorbeeld van. Met de beurshausse eind vorige eeuw verschenen ook vele bestuursvoorzitters van beursgenoteerde ondernemingen in Het Stan Huygensjournaal, de societyrubriek van *De Telegraaf* en *Quote*, de glossy voor het Nederlandse bedrijfsleven. Zij hebben hun steentje bijgedragen aan het fenomeen van de bekende ondernemer.

Tegenwoordig zijn er zelfs al verkiezingen voor de ‘cfo van het jaar’. Als een leider er van nature van houdt om in het middelpunt van de belangstelling te staan, is het moeilijk daar weerstand aan te bieden. En zelfs al stelt de bestuursvoorzitter al die aandacht zelf niet op prijs, dan is er de communicatieafdeling van de onderneming. Met de groeiende maatschappelijke rol van bedrijven en het wekken van vertrouwen, vindt een hoofd Communicatie het belangrijk dat de topbestuurder zich ‘aan het volk’ laat zien.

Zo heeft de KRO een serie documentaires gemaakt van een aantal Nederlandse bestuursvoorzitters. Een journalist en een cameraman volgden de hele dag een bestuursvoorzitter, naar vergaderingen en afspraken. In de evaluatiegesprekken achteraf – zo vertelde een van de deelnemers aan de serie – is vele malen de vraag opgekomen of het bedrijf beter is geworden van deze vorm van publiciteit. Een aantal voorlichters moest constateren van niet. Niet elke goedpresterende ceo kan goed zijn boodschap vertellen op televisie.

De raad van commissarissen speelt bij de beoordeling van de mate waarin een bestuursvoorzitter in de media moet optreden, een belangrijke rol. Achten zij het voor de onderneming van belang om de directeur het boegbeeld te laten zijn of moet de onderneming als geheel gepresenteerd worden? Dat dilemma is regelmatig bediscussieerd op opiniepagina's van een aantal kranten. Zo werd de vraag opgeworpen of Henny de Ruiter, voormalig voorzitter van de raad van commissarissen van Ahold, oprecht dacht dat het geen kwaad kon dat zijn ceo een bekende Nederlander werd. Of had hij een ander belang voor ogen? Bijvoorbeeld het verhogen van de omzet van de supermarkten? Als hij al nadacht over een dilemma over het openbare optreden van zijn bestuursvoorzitter, had hij het dan intern in de raad

van commissarissen en de raad van bestuur aan de orde hebben moeten stellen?

Politieke leiders staan altijd in de belangstelling. Dat hoort bij hun vak. Zij vertegenwoordigen het volk en moeten met hen in contact blijven. De efficiëntste manier is via de media, vooral via de televisie en de radio.

Leiders van bedrijven moeten niet communiceren met het volk op zich, maar met hun medewerkers, klanten, toeleveranciers, aandeelhouders en maatschappelijke organisaties. Dat kan ook via de massamedia maar dat wordt het meest gewaardeerd als dat gebeurt via verslaggeving rond de cijfers en andere bedrijfsgebeurtenissen en dan via gespecialiseerde en/of serieuze programma's.

In de openbaarheid treden voor leden van de raad van bestuur heeft als doel vertrouwen te wekken en respect af te dwingen. Hoge ambtenaren willen nog wel eens in de openbaarheid komen als er een groter belang op het spel staat of om een nieuw overheidsinstituut te introduceren. In de openbaarheid komen, zoals Tjibbe Joustra overkwam toen hij de baas was van het UWV, vanwege luxe toiletten en kantoren, werd een nachtmerrie voor alle betrokkenen. Die affaire bevestigde het bestaande beeld van ambtenaren die het goed voor zichzelf regelen over de rug van de belastingbetaler. Daarnaast werden op dat moment nog eens honderden banen bij het UWV geschrapt. De affaire werd nog scherper gesteld toen Joustra weigerde zich in het openbaar deemoedig op te stellen. Iets wat hij eigenlijk had moeten doen om de schade aan het instituut UWV binnen de perken te houden. En uiteindelijk moest hij vertrekken.

Met de vele manieren waarop tegenwoordig goede en slechte zaken in de openbaarheid komen, is transparantie een belangrijk onderwerp voor de bestuurstafel geworden. De raad van commissarissen is al lang niet meer de enige

toezichthouder aan wie de raad van bestuur verantwoording moet afleggen. We zullen daar ook op terugkomen in hoofdstuk 6 'Winst en continuïteit'.

Belangrijk is dat de bestuurder van de onderneming kan omgaan met de veranderende omgeving waardoor hij steeds meer in een glazen huis komt te zitten. Dat betekent niet alleen dat hij op strak geregisseerde momenten kan uitleggen wat het bedrijf en zijn directie doet, maar ook dat hij zich bewust is van de grotere belangstelling voor zijn persoon. Op recepties en bijeenkomsten van goede doelen waar hij of zij zich voorheen anoniem waande, moet tegenwoordig rekening worden gehouden met camera's en een ander soort dan de financiële journalist. De een vindt dat leuk en kan ermee omgaan, de ander niet. Maar voor beide soorten leiders kan het geen kwaad om zorgvuldig met al die belangstelling om te gaan. Het gaat tenslotte niet alleen om hun eigen reputatie maar ook om die van het bedrijf.

Geloofwaardigheid

Ondernemers en bestuurders hebben zelden als groep in de geschiedenis een goede reputatie gehad. De Britse filosoof en grondlegger van de economie Adam Smith wilde ondernemers al verbieden om als ze bij elkaar waren, bijvoorbeeld als ze naar de kerk gingen, over zaken te praten. Zij zouden dan hun natuurlijke neiging volgen om afspraken te maken die goed waren voor hun belang, maar niet voor dat van de consument of de samenleving als geheel. De angst voor kartelvorming zat er al vroeg in.

Politici en andere overheidsbestuurders staan vaak nog slechter aangeschreven dan ondernemers en directeuren van bedrijven. Van de laatsten wordt vooral verwacht dat ze

zich inzetten voor het bedrijf. Politici zetten zich in voor het algemeen belang, maar de burger vraagt zich regelmatig af of ten minste een aantal van hen de politiek is ingegaan om er zelf beter van te worden. Bovendien is vertrouwen een wisselwerking. De burger vertrouwt de politiek niet omdat de politiek de burger niet vertrouwt. De burger krijgt geen referenda, geen gekozen burgemeester, geen gekozen minister-president omdat politici bang zijn dan er dan ongewenste mensen aan de macht komen. Maar wie zijn de mensen die bepalen wat ongewenst is?

Het is niet voor niets dat het vertrouwen de afgelopen jaren in zowel de politiek als het bedrijfsleven flink is gedaald. Zowel de politici als de ondernemers hebben verwachtingen over een betere samenleving en hogere welvaart niet kunnen inlossen. In het verlies aan vertrouwen in het bedrijfsleven speelt daar het leeglopen van de internetballoon en de boekhoudschandalen een grote rol. Uit een onderzoek van De Nederlandse Bank en de Universiteit van Tilburg blijkt dat bijna een op de vijf Nederlanders twijfelt aan de integriteit van het bedrijfsleven.

Integriteit behoort tot het innerlijk kapitaal van de bestuurder. Hij kan dat innerlijk kapitaal in waarde laten stijgen door geloofwaardig te zijn. Dat betekent dat hij doet wat hij zegt, dat hij zijn beloften nakomt, om maar een paar zaken te noemen.

Daarnaast is het van belang dat hij, als die er nog niet is, een ethische bedrijfscode met zijn team opstelt. Als er al een code is, kan de bestuurder overwegen die nog eens onder de loep te nemen. Het is heel belangrijk om vervolgens die nieuwe code bij iedereen van de onderneming onder de aandacht te brengen.

Het voordeel van een bedrijfscode is dat nog eens op papier of op intranet komt te staan wat de normen en

waarden zijn van het bedrijf. Door als nieuwe bestuurder daar nog eens de aandacht op te vestigen, en misschien hier en daar een extra stempel op te drukken, geeft hij onmiddellijk zijn visitekaartje af.

Opstellen van een dergelijke code is natuurlijk niet voldoende. Ernaar leven maakt pas echt duidelijk waar de onderneming voor staat. Daarvoor is contact met de organisatie nodig. Mensen moeten kunnen zien, ruiken en horen hoe de leider in de materie zit. Pas dan kan hij inspireren. Nog geen twintig jaar geleden was het heel normaal dat de leden van de raad van bestuur nauwelijks contact hadden met de medewerkers. Zij zaten hoog in hun ivoren toren en lieten zich informeren door de managementlaag onder hen. Het is opvallend dat oude ondernemers die dat niet deden, bijvoorbeeld de onlangs overleden Frits Philips en Frits Fentener van Vlissingen, op handen werden gedragen door hun mensen. Aan hun persoonlijke betrokkenheid en integriteit werd niet getwijfeld.

Goed kunnen communiceren met de eigen organisatie draagt bij aan de geloofwaardigheid van de bestuurder. Daar horen kleine dingen bij als het gaan naar de begrafenis van een (oud-)medewerker of een praatje houden op een jubileum. Voor sommige bestuurders is dat een te grote opgave, maar het richt veel schade aan als ze het laten. Het zal ze lang nagedragen worden omdat ze laten zien – bewust of onbewust – dat ze niet betrokken zijn bij de mensen van de onderneming. Het is voor een bestuursvoorzitter een kleine moeite per e-mail persoonlijk te reageren op vragen van medewerkers wereldwijd. Ben Verwaayen, de ceo van British Telecom, gebruikt de e-mail om met zijn personeel contact te houden. Hij beantwoordt, naar eigen zeggen, al zijn mail persoonlijk.

Vele bestuurders maken zich veel drukker over de com-

municatie met de media en de analisten. Maar een net aangetreden bestuurder doet er goed aan om zeker een half jaar uit de publieke aandacht te blijven en zich vooral te concentreren op de interne organisatie. Als een leider zijn onderneming wil veranderen en de mensen wil inspireren, zal hij niet alleen een goed team om zich heen moeten verzamelen maar ook al zijn mensen achter zich moeten zien te krijgen. Hij zal ze moeten verleiden met hem het avontuur aan te gaan om het bedrijf naar grotere hoogten te brengen.

Innerlijk kompas

De weg naar de top, zo zegt het spreekwoord, is bezaaid met lijken. Het is een metafoor overgebleven uit een tijd waarin leiders echt elkaars kop en die van de onderdanen afhakten om op de hoogste positie te komen. Zo dramatisch hoeft het tegenwoordig niet meer voor elke leider te zijn. Desalniettemin betekent de leiding ergens overnemen, keuzen maken. En met kiezen maakt een leider vuile handen. Er zijn bestuurders die van nature altijd de juiste integere keuze maken. Zij hebben een goedwerkend innerlijk kompas. Hoever de storm ze ook uit de goede richting blaast, ze blijven altijd goed op koers. Zij brengen geen medicijnen op de markt waarvan ze niet 100% zeker weten dat ze de bijwerkingen kennen. Ze storten geen afval op de plekken waar het niet mag. Ze proberen niet de cijfers op te krikken om de goedkeuring van de aandeelhouders te krijgen of hun bonus binnen te halen.

Daarnaast is er een groep ondernemers die door schade en schande geleerd heeft dat het beter is integer te handelen. Zij hebben een keer een fout gemaakt met een medicijn en hebben ondervonden wat voor schade de onderneming en

zijzelf daarvan ondervinden. En er is een groep die zich moet vasthouden aan regels. De wet bepaalt dat een medicijn pas op de markt gebracht kan worden als alle bijwerkingen bekend zijn.

Hoe kunnen bestuurders authentiek, betrouwbaar en constructief blijven?

We worden allemaal integer geboren. Het leven en onze ervaringen zijn van grote invloed op onze eerlijkheid en integriteit. Het heeft natuurlijk al te maken met hoe iemand wordt opgevoed. Morris Tabaksblat, oud-bestuursvoorzitter van Unilever en voorzitter van de Commissie Corporate Governance, zei eind 2003 tijdens een debat in de Amsterdamse Rode Hoed dat ieder mens integriteit en goed gedrag leert op moeders knie. Maar zelfs hoe streng moeder ook was, een leider komt heel wat verleidingen tegen. Nu kan slecht gedrag in de tang gehouden worden door de dreiging van ontdekking en straf, via de angst, maar dat is contra-productief. Angst maakt risicomijdend en ondernemers en bestuurders moeten juist het gevoel van vrijheid hebben, dat ze de wereld aankunnen. Hoe zorgen we daarvoor? De oplossing is simpel: door vragen te stellen, dilemma's op te lossen en keuzen te beargumenteren.

We hebben het aan het begin van dit boek al genoemd: 'Noblesse oblige.' Door te kiezen voor de top hebben leiders gekozen voor een verantwoordelijkheid die verdergaat dan hun eigen bestaan. Door te kiezen voor een verkeerd product of een verkeerde strategie kan de man aan de top op korte termijn de toekomst verpesten voor honderden, misschien wel duizenden gezinnen.

Maar zelfs door geen fouten te maken kan een leider

gedwongen zijn beslissingen te nemen die het leven van vele mensen raken. Denk aan reorganisaties, aan verkoop van bedrijfsonderdelen. Het is niet meer dan logisch dat een bestuurder daarover nadenkt, wikt en weegt en slapeloze nachten heeft. Soms kan een besluit dat op het eerste gezicht zo goed leek, achteraf verkeerd uitpakken. Dan kan het geweten flink gaan knagen.

Sommige van onze gesprekspartners proberen bij het nemen van dit soort beslissingen zo veel mogelijk hun gevoel uit te sluiten. Het moet een rationele keuze zijn en daar kunnen motieven rond persoonlijke omstandigheden van mensen niet meewegen. Dat betekent niet dat ze zodra de beslissing genomen is, de mensen die het betreft, ook niet meer betrekken bij het proces. Vaak is een ingrijpende reorganisatie aanleiding om juist de mensen die moeten vertrekken, goed te begeleiden.

Maar er zijn natuurlijk meer soorten dilemma's behalve de 'vuile handen'-variant, zoals hiervoor beschreven. Een bestuurder kan bijvoorbeeld maar één persoon opnemen in het topmanagement en hij heeft twee kandidaten die op het oog even goed zijn. Wie kiest hij en wat doet hij met de ander? Wie is het beste voor de organisatie op de lange termijn en wie is het beste om even rust in de tent te bewaren?

En zo komen we uit bij het dilemma waarbij de bestuursvoorzitter zelf betrokken is. Durft hij het aan om zijn strategie door te drukken omdat hij vindt dat die de beste is of gaat hij mee met de strategie waar de hele raad van bestuur achterstaat die hij niet heeft weten te overtuigen.

Twaalf werken

Menig topmanager voelt zich soms als Herakles, de held uit de Griekse mythologie, die twaalf onmogelijke werken moest verrichten. Maar waar Herakles na twaalf heldendaan met pensioen mocht, is dat voor menig bestuurder pas het begin. Hoewel de topmanager er zelf voor gekozen heeft om op deze positie te komen, kan hij niet een dagje geen beslissingen nemen of niet over dilemma's nadenken. Als het zijn van de hoogste baas niet met liefde gevoeld wordt, maar meer een ambitie of prestigekwestie is, wordt het staan op de top een ware beproeving. Het zijn van een leider vraagt om slimheid, doorzettingsvermogen en compassie. Zonder ervan te genieten houdt een leider het niet vol, want alle keuzen, alle dilemma's zijn een test, zijn vormend en zorgen ervoor dat de ware 'ik' van de leider uiteindelijk boven komt drijven. Aan de top staan is confronterend. Misschien komt hij of zij er dan wel achter dat hij niet uit het juiste hout gesneden is. Of dat de mentale conditie het niet toestaat. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

Aan alle beschreven situaties waarin de topman zichzelf aantreft, kan maar een conclusie worden verbonden: het laatste stukje moet hij alleen doen. Uiteindelijk heeft hij maar één keuze: doen wat hij het beste acht. De positie brengt dat nu eenmaal met zich mee. Alleen vanuit zijn eenzame positie heeft hij het totale overzicht en hebben alle gedachten en meningen consequenties voor anderen.

En daar zijn we bij 'des Pudels Kern'. De leider moet werken vanuit de wetenschap dat de keuzen van de leider altijd door verschillende betrokkenen anders geïnterpreteerd zullen worden. Sterker nog, hij moet de andere partijen hun interpretaties gunnen, want zij hebben een andere

positie. Gun collega's hun plotselinge solidariteit met een ontslagen collega, terwijl ze aanvankelijk riepen om ingrijpen. Gun medewerkers de opmerking: 'Hij is, als puntje bij paaltje komt, keihard.' De leider moet het begrijpen en zich er niet door laten leiden. Het richtsnoer is uiteindelijk zijn eigen geweten, meer heeft hij niet. Hij moet dan wel behoorlijk zeker weten dat hij er alles aan heeft gedaan het juiste besluit te nemen.

En daarmee komen we uit op een van de meest basale elementen van integriteit: de waarheid. Met waarheid bedoelen we hier het bestaansrecht van pijnlijke zaken als het eerlijk onder ogen zien dat noodverbanden niet langdurig helpen en dat beschermingsconstructies uiteindelijk bezwijken onder de druk van de realiteit.

Alles wat we als mensen en als leider in het bijzonder niet willen weten en er toch is, zal zich naar boven wringen. Met het afdekken van pijnlijke zaken wordt meestal niets anders uitgevoerd dan de 'wet van behoud van ellende'. We noemen dat gedrag zorgzaamheid, maar het is gewoon het vermijden van pijnlijke zaken uit eigen onvermogen. Wat hieraan het meest pijnlijk is, is het wantrouwen tegen het leven. De gedacht is: 'Als we de confrontatie met narigheid aangaan, komt het niet meer goed.'

Het tegendeel is waar. Als we de confrontatie met pijnlijke waarheden aan durven gaan, komt het goed. Maar dan moeten we wel bereid zijn de gevolgen onder ogen te zien en daarmee zorgvuldig om te gaan, vanuit de intentie oprecht en liefdevol de klappen op te vangen. Uiteindelijk wordt iedereen daar beter van. De topman mag hierin, net als de bestuursadviseur overigens, maar één doel voor ogen hebben: de continuïteit van de onderneming.

In het volgende hoofdstuk 'Winst en continuïteit' gaan we in op de invloed en betekenis van de leider op de puur

zakelijke kant van de onderneming. Tevens gaan we in op de noodzaak om binnen de onderneming nieuwe leiders te leren ontdekken en op te leiden.

6

Winst en continuïteit

Het bij herhaling voorkomen van een gebeurtenis garandeert nog niet dat die gebeurtenis opnieuw zal voorkomen.

Francis Bacon, Engelse schrijver (1561-1626)

In voorgaande hoofdstukken gingen we in op hoe persoonlijkheidskenmerken terugkomen in het gedrag van leiders en daarmee in het effect dat ze in een bepaalde bedrijfssituatie sorteren. Dat kan alleen maar effectief zijn onder de premisse van het hogere doel van de leiders: het bedrijfsbelang. De doelstellingen van de organisatie zijn leidend. In de meeste gevallen – in een bedrijfsmatige omgeving – zijn dat continuïteit en winst. Alle eigenschappen van de leider moeten op de doelen van de organisatie gericht zijn. Zijn of haar persoonlijke doelen matchen of zijn ondergeschikt aan die van de onderneming, het ministerie, de luchthaven of het ziekenhuis. Alleen zo kan een leider de organisatie door de volgende fase loodsen.

Wettelijk is vastgelegd dat een bestuur de continuïteit van de onderneming niet in gevaar mag brengen. De beste waarborg daarvoor is het maken van winst. In de economische theorie en door de aandeelhouders wordt het streven naar maximalisatie van de winst als hoogste doel voor een

bedrijf gesteld.

Onder invloed van de Angelsaksische bedrijfscultuur en het gemak waarmee beleggers overal ter wereld hun aandelen kunnen kopen, is de druk op de raad van bestuur om vooral te sturen op aandeelhouderswaarde alleen maar toegenomen. Maar zoals een van onze gesprekspartners zei: 'Geen winst en dividend zonder klanten, dus soms moeten de aandeelhouders leren de andere belanghebbenden van de onderneming voor te laten gaan.'

Voor de overheid, semioverheid en non-profitorganisaties is er geen druk van de aandeelhouders voor het maken van winst. Tevens gelden voor deze instanties andere controlemechanismen en -instellingen. Maar onder invloed van het marktdenken is ook in bijvoorbeeld de zorgsector of het openbaar vervoer het maken van een of andere vorm van winst belangrijker geworden. Het streven naar winst wordt ingezet als een manier om meer efficiëntie af te dwingen. Soms worden er bedrijfsmanagers ingezet om een semioverheidssector doelmatiger en efficiënter te maken. Maar de maatschappelijke kritiek op dit soort reorganisaties wordt steeds groter. Niet alleen omdat er een nieuwe managementlaag wordt toegevoegd, maar ook omdat de menselijke aandacht en maat verdwijnen door het streven naar efficiëntie. Patiënten en leerlingen krijgen niet meer de zorg en aandacht die ze nodig hebben, zo is de klacht. Maar de onvrede zou ook wel eens voort kunnen komen uit de keuze voor het verkeerde soort leiders.

Baas en organisatie

Elke soort organisatie vraagt een ander soort baas. Het aansturen van een professionele organisatie is iets anders

dan eindverantwoordelijk zijn voor een groep administratief medewerkers. Op de secretaris-generaal van een ministerie wordt een ander beroep gedaan dan op de directeur van een detailhandelsketen. Maar belangrijker nog is hoe de leider omgaat met de belangen van eigenaren en met de door de eigenaren ingestelde lichamen als de raad van commissarissen. In welke krachten en dynamiek zit een bestuurder van een familiebedrijf en in welk krachtenveld als hij een beursgenoteerde onderneming leidt? Alle soorten organisaties hebben andere normen en waarden als het gaat om afrekenbaarheid, communicatie en bijvoorbeeld omgang met de aandeelhouders of belanghebbenden. De tucht van kwartaalcijfers vraagt een andere leider dan bijvoorbeeld de tucht van de controle van de Algemene Rekenkamer. Bij dat laatste is het ergste wat kan gebeuren dat de minister naar de Tweede Kamer wordt geroepen en verantwoording moet afleggen over hoe er met belastinggeld is omgegaan.

Directeuren van een familiebedrijf hebben een andere band met hun aandeelhouders dan grote beursgenoteerde ondernemingen waar de aandeelhouders met hun voeten hun genoegen of ongenoegen over het gevoerde beleid kunnen uiten door het verkopen van hun aandelen. Tegelijkertijd zien we een nieuwe trend waarbij aandeelhouders zich steeds meer gaan roeren.

Naast de organisatie en de omgang met de aandeelhouders en andere stakeholders speelt ook altijd de opvolging een belangrijke rol. Dat is niet alleen een moeilijke kwestie voor familiebedrijven, maar voor alle organisaties. Beursgenoteerde ondernemingen hebben nogal eens de neiging om te denken dat leidinggevend talent oneindig is, al was het alleen maar omdat ze het ergens anders zouden kunnen wegekopen. Maar succes als topman in het ene bedrijf is geen garantie voor succes bij het andere bedrijf. Bovendien

is leidinggevend talent van belang voor alle geledingen van de onderneming. Goed middenmanagement is goud waard omdat het de druk op boven weghaalt en de onderkant inspireert tot grote daden.

Voordat we ingaan op de opleiding en ontwikkeling van nieuwe leiders binnen de onderneming, kijken we eerst naar de onderneming als levend organisme.

Lang leve de onderneming

Hoewel het in de dagelijkse beslommeringen zo lijkt uit te pakken, zou elk kwartaal of elk jaar een hogere winst voor een bestuurder geen doel op zich mogen zijn. Winst is een middel om de onderneming te laten groeien door nieuwe investeringen te doen, nieuwe producten te ontwikkelen. Een deel van de winst kan bestemd zijn voor de aandeelhouders om ze een vergoeding te geven voor het door hen geïnvesteerde geld. Maar diezelfde aandeelhouders kunnen ervoor kiezen om de winst in de onderneming te laten zitten. Vele ondernemingen kiezen er tegenwoordig voor met hun winst aandelen terug te kopen van de aandeelhouders. Een veelgehoord argument is dat de raad van bestuur geen grote investeringen voorziet op de korte termijn.

De buitenwereld ziet de hoogte van de winst als indicatie voor de gezondheid van de onderneming. Hoe hoger de winst, hoe gezonder het bedrijf. Dat die gedachte tot grote ongelukken kan leiden, hebben we gezien bij de al eerder genoemde bedrijfsschandalen. Maar het streven naar winst-maximalisatie is heilig. Sterker nog, dat gedachtegoed heeft een nieuwe impuls gekregen met de opkomst van *private equity* en *hedge funds*.

Beursgenoteerde ondernemingen zijn onder vuur komen

te liggen van activistische aandeelhouders en investeerders. Deze partijen denken dat zij een betere bedrijfsstrategie hebben dan het zittende bestuur en daarmee een hogere winst zouden kunnen genereren. Uitgeversconcern VNU is met veel geweld van de beurs gehaald en het industriële conglomeraat Stork is in een zwaar gevecht gewikkeld met een aantal aandeelhouders dat zelfs tot in de rechtbank van de Ondernemingskamer is gekomen. De vraag is dan of het zittende bestuur met de nieuwe raad van commissarissen vast kan houden aan zijn strategie en visie.¹

In de gedachtelijn van oud-Shell-man Arie de Geus, de auteur van *The Living Company*, hebben de leden van de raad van bestuur en commissarissen van deze bedrijven verzuimd goed te communiceren met de buitenwereld. En dat zou wel eens de ‘ondergang’ van hun bedrijf kunnen zijn. Volgens De Geus en in zijn voetsporen Jim Collins met *Good to Great* moeten bedrijven en hun leiders om de continuïteit van de onderneming te waarborgen midden in de samenleving staan en een goede neus en goede oren hebben

¹ In 2006 brak er een conflict uit tussen het industrieconcern Stork en twee grote activistische aandeelhouders, Centaurus en Paulson. De aandeelhouders, goed voor dertig procent van de aandelen, wilden Stork dwingen zich op te splitsen. Maar de raad van bestuur en commissarissen van het bedrijf verzetten zich daartegen, gesteund door de vakbonden en een aantal andere grote aandeelhouders. Om uit de impasse te komen werd een zaak aangespannen bij de Ondernemingskamer die drie extra commissarissen, een soort adviescommissie, aanstelde om het conflict op te lossen en Stork weer bestuurbaar te maken. De keuze voor Wim Kok, Kees van Lede en Dudley Eustace door de Ondernemingskamer is op zich bijzonder omdat in ieder geval Kok en Van Lede typische vertegenwoordigers zijn van het Rijnlandse model waarbij rekening gehouden wordt met alle stakeholders van een bedrijf en niet alleen met de aandeelhouders, zoals in het Angelsaksische model.

voor wat er om hen heen gebeurt en hoe de onderneming als geheel daarop zou moeten reageren. Alleen dan kunnen bedrijven langer bestaan dan het gemiddelde. De Stratix Groep uit Amsterdam heeft berekend dat grote en kleine Europese en Japanse bedrijven gemiddeld 12,5 jaar worden. De heel grote ondernemingen houden het gemiddeld zo'n veertig jaar vol.

Natuurlijk zijn er wereldwijd ook ondernemingen die meer dan honderd jaar bestaan. In Nederland zijn dat onder andere Koninklijke Olie/Shell, Philips en Unilever, maar ook over de grenzen bijvoorbeeld Stora Enso.

Wat die bedrijven allemaal gemeen hebben, is dat ze altijd gevoelig zijn gebleven voor de wensen van hun omgeving. Zij wisten op een juiste manier te reageren op de veranderingen om hen heen, of dat nu maatschappelijke of markteisen waren.

Maar het gaat niet altijd goed. Oude bedrijven worden snel door de markt afgestraft als het contact verloren gaat. Zo hebben we jaren geleden meegemaakt dat het Video2000-systeem van Philips het moest afleggen tegen het VHS-systeem van de Japanse concurrenten, dat minder kwaliteit had. Echter, Philips had vanuit de ivoren toren volstrekt onderschat dat zelfs zo'n speler van gevestigde naam en faam zijn best moest doen om de markt te bereiken.

Een ander voorbeeld zien we bij grote voedings- en verzorgingsproductenfabrikanten van merkartikelen, zoals Unilever, Wessanen en Peynenburg. Zij leverden dag in dag uit hun merkproducten aan de supermarkten. Wat zij zich niet realiseerden, was dat de huismerken veel meer aan productontwikkeling deden. En zo kon het gebeuren dat zij op een bepaald moment de bestaande merken overtroffen. Bestuurders van deze bedrijven realiseerden zich niet op tijd dat zij aan zelfgenoegzaamheid leden en te veel vertrouw-

den op het bestaansrecht van hun eeuwige succesnummers.

Een ander bekend probleem van succesvolle bedrijven is dat ze zich niet genoeg blijven verdiepen in hun nieuwe klanten. Het deodorantmerk Axe van Unilever is daar een voorbeeld van. Door de productontwikkelaars en de marketingmanagers werd over het hoofd gezien dat deze verzorgingsproducten vooral in de smaak vielen bij allochtone jongeren. Deze andere doelgroep verdiende een andere marketingaanpak, maar die bleef uit. En dus duurde het even voordat het product een succes werd. Het bedrijf verloor dus veel tijd en winst. Het was het resultaat van het tevreden achteroverleunen vanuit de vermeende zekerheid 'ons kan niets gebeuren'.

Langlevende bedrijven hebben een sterke identiteit die door alle medewerkers wordt gedragen en uitgedragen. Zelfs de heel grote ondernemingen slagen erin een samenleving op zich te zijn. Werknemers voelen zich opgenomen in een community en dat bevordert loyaliteit en maakt dat mensen net iets harder voor hun bedrijf lopen. Het zal niet verbazen – we komen daar later met de opvolging nog op terug – dat de leiders van het bedrijf uit eigen geledingen komen en dat er een speciaal programma is om de managers van morgen op te leiden. Tevens hebben de ondernemingen verschillende programma's om dat saamhorigheidsgevoel te kweken. Onze gesprekspartners voor dit boek benadrukken dan ook de noodzaak om regelmatig zogenoemde 'sessies op de hei' te houden. Niet alleen als er iets op te lossen valt, maar juist ook om in goede tijden dat goede gevoel met elkaar vast te houden.

Langlevende ondernemingen worden ook zelden centralistisch aangestuurd. De essentie is, volgens de Geus, dat bedrijven die heel lang bestaan, tolerant zijn voor de afwijkingen, de experimenten en excentrieke ideeën. Dat ze die

aankunnen, heeft weer te maken met het feit dat ze een sterke identiteit hebben.

Een voordeel van een lang bestaand bedrijf is dat het, over het algemeen, conservatief gefinancierd is. Oude bedrijven hebben geen grote hefboom, dus een groot vreemd vermogen tegenover een klein eigen vermogen. Zij hebben geen grote korte schulden en proberen overnames en andere grote investeringen vooral te financieren uit eigen kas. Het verbaast dan niet dat deze bedrijven mooie winsten laten zien, maar hoge winsten – zo schrijft De Geus – zijn geen garantie voor een lang bestaan.²

Want een nieuw probleem voor deze degelijk gefinancierde bedrijven is dat ze tegenwoordig de aandacht trekken van *hedge funds* en activistische aandeelhouders. Zeker als ze veel geld in kas hebben, wordt de aandacht van de aandeelhouders getrokken. Voorheen waren bedrijven geneigd om dat geld in kas te houden totdat het management een goede overname op het spoor kwam. Nu eisen de mondige aandeelhouders hun geld terug. Dat kan via een hoge dividenduitkering of via inkoop van eigen aandelen door het bedrijf zelf. Dat laatste zorgt voor een hogere beurskoers.

Activistische aandeelhouder

Als winst en continuïteit de doelen van de onderneming en haar bestuur zijn, is het interessant te kijken naar de dyna-

² Voor wie nog meer wil lezen over dit fenomeen is er een al wat ouder boek uit 1994 van Jim Collins en Jerry Porras *Built to Last, Successful habits of visionary companies* en een andere aanrader is *Stretch!* van Graeme Daens en Fritz Kroeger.

miek van de omgeving en welke eisen die stelt aan de eigenschappen van de leider, boven op de universele waarheden uit de eerdere hoofdstukken van dit boek.

Zonder het Nederlandse karakter van bedrijven met hun collegiaal bestuur te willen wegpoetsen, wordt de continuïteit en het karakter van de onderneming bepaald door de stijl van de hoogste leider. Onze stelling is dat die stijl niet altijd hetzelfde moet en kan zijn. Soms moet een bestuursvoorzitter een drammer zijn of juist een jonge hond. De kracht van de goede leider is dat hij kan inspelen op verschillende situaties.

Maar de Nederlandse cultuur van het altijd zoeken naar een compromis komt de winst en continuïteit niet altijd ten goede. Om iedereen in de raad van bestuur te vriend te houden of iedereen achter het idee te krijgen zonder dat het mes op tafel komt, kiezen Nederlandse raden van bestuur niet altijd voor de beste oplossing. Het compromis wint van kracht.

Onmacht kan zo een principe worden. De leider krijgt geen unanimiteit en verlengt de periode van 'het er niet uit zijn'. Terwijl op dat moment een keuze maken van het grootste belang kan zijn. Met de komst van meer niet-Nederlanders in de raden van bestuur van multinationals lijkt de poldercultuur in de bestuurskamer af te nemen.

Een leider is van invloed en betekenis op het leven van anderen binnen de organisatie en haar omgeving. Leveranciers, afnemers, werknemers, bewoners, aandeelhouders, milieubeweging, vakbond en de samenleving als geheel zijn de belanghebbenden waarmee goed gecommuniceerd moet worden. Op de lange termijn is de doelstelling van al deze partijen hetzelfde, namelijk continuïteit. En dat betekent in het bedrijfsleven winst maken. In andersoortige organisaties als de overheid of non-profitorganisatie betekent het

beter zijn dan een benchmark, een zelfgekozen ijkpunt of organisatie waarmee de eigen instelling vergeleken kan worden.

Private equity-partijen staan bekend om hun benchmark-methode. Zij nemen regelmatig sectoren onder de loep en kijken waarom de best presterende ondernemingen de best presterende zijn. Daar worden de concurrenten dan tegen afgezet. Een particuliere aandeelhouder kan dat ook doen maar heeft lang niet zo veel informatie als een institutionele belegger, *hedge fund* of een *private equity*-partij.

Op de korte termijn is de eensgezindheid tussen de stakeholders over het algemeen ver te zoeken. De tijden van Karl Marx en Friedrich Engels zijn nog niet vergeten. Vakbonden staan voor de factor arbeid en maken graag cao-afspraken die nu voor de leden voordeel opleveren. Beleggers, analisten en aandeelhouders hebben toch het liefst het hoogste rendement op kapitaal. Het is niet voor niets dat de beurskoers omhooggaat als er grote ontslagen worden aangekondigd.

De evenwichtsoefening van de raad van bestuur en commissarissen is de bedrijfsdoelstelling van continuïteit zo te definiëren dat de verschillende belangen van die verschillende stakeholders op een logische en zuivere manier in elkaar passen. Alle belanghebbenden moeten het gevoel hebben dat ze, gegeven de anderen, het beste rendement eruit halen.

Het voortdurend zoeken naar het beste evenwicht betekent dat een organisatie of onderneming die existentiële crises doormaakt, een andere leider of leiderschapsstijl nodig heeft dan een organisatie die ongebreideld groeit. Een voorbeeld is de supermarktoorlog. Die heeft haarscherp aan het licht gebracht dat mooie plannen over grootse serviceconcepten ingehaald worden door op prijs beluste con-

sumenten die de producten desnoods zelf wel uit de doos halen. Niet alleen is het verschrikkelijk voor de topman die deze wijziging in de markt niet op tijd zag aankomen, nog erger is het voor medewerkers die hun baan kwijtraakten. De eigenaren zagen hun geïnvesteerde kapitaal in rook opgaan. Het is dus een doodzonde als topmanagers worden verrast. Het voorbeeld van hoe snel een bedrijf ten onder kan gaan is Laurus, dat een gigantische reorganisatie heeft moeten doormaken om enigszins overeind te blijven.

De juiste rol van de juiste leider is erg afhankelijk van het eigenaarregime waarin de onderneming zich bevindt. Een partnerschap van professionals stuurt anders dan een familiebedrijf. Een beursgenoteerd fonds vraagt andere stuurmanskunst dan een onderneming waar een aantal bekende grootaandeelhouders in deelnemen.

De voors en tegens van de diverse regimes zijn evident. Het kort cyclisch afrekenen bij beursgenoteerde fondsen kan een welkome prikkel vormen. Maar de tucht van de kwartaalcijfers slaat, als de topman daar niet met een rechte rug tegen in het verweer komt, fundamentele vernieuwing dood. Het gevaar zit hem in de onrust die aandeelhouders genereren omdat zij sneller resultaten willen zien, die menselijkerwijs niet mogelijk zijn omdat elke reorganisatie tijd kost om zich te verankeren.

Het is niet voor niets dat de nieuwe directeur van autofabrikant Porsche, Wendelin Wiedeking, aanvankelijk de kwartaalrapportage afschafte omdat de beleggers hem niet de tijd gaven om op een degelijke manier de bezem door de onderneming te halen. Nu het financieel weer goed met Porsche gaat, kan hij de aandeelhouders zelfs elke maand de stand van zaken geven, zonder dat het de continuïteit van de onderneming bedreigt.

Een bedrijf en zijn bestuur moeten zich aanpassen aan de

nieuwe regels van de aandeelhouders en de markt. Maar ook maatschappelijke en technologische veranderingen kunnen hardhandig duidelijk maken dat de traditionele bedrijfsvoering niet meer voldoet. De transformatie van traditioneel krantenbedrijf naar een multimediaal bedrijf vraagt om een leider die durft te kiezen. In een regime met veel familiekapitaal is dat een andere wedstrijd dan wanneer het bedrijf in eigendom is van *private equity*-fondsen of andere investeerders die de onderneming vooral zien als een manier om een hoger rendement te halen dan ze op de beurs hadden kunnen doen. Kijk naar de verkoop van mediabedrijf PCM door *private equity*-partij Apax. PCM is achtergelaten met een grote schuldenlast en Apax heeft een rendement geboekt van dertig procent per jaar.

Toch hoeft de relatie tussen actieve aandeelhouders of investeerders geen probleem te zijn. *Private equity*-huizen kopen een bedrijf om het na reorganisatie of samenvoeging met een ander bedrijf weer voor veel geld door te verkopen. Dat bereik je niet door er een puinhoop van te maken. Daar is wel degelijk een visie op de langere termijn bij nodig. Wel is het zo dat deze huizen wereldwijd zoeken naar de beste plekken om te investeren. Daarbij kijken ze van dag tot dag naar de concurrentieverhoudingen. Die scherpte verlangen ze ook van een raad van bestuur en daar zijn Nederlandse bestuurders, in tegenstelling tot hun Angelsaksische collega's, nog niet zo aan gewend. Aandeelhouders waren de mensen die zich tevreden stelden met een mooie koerswinst en dividend, niet mensen die op de stoel van het bestuur wilden gaan zitten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Naast de activistische aandeelhouders wordt de raad van bestuur ook op zijn vingers gekeken door de samenleving en in het bijzonder de niet-gouvernementele organisaties (ngo's). Bijna alle beursgenoteerde ondernemingen hebben een strategie ontwikkeld voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Dat betekent dat zij bij hun bedrijfsvoering rekening houden met sociale en ecologische criteria. Die eisen gelden niet alleen voor hun Nederlandse activiteiten maar zeker ook voor hun internationale manier van zakendoen. Bij het wat grotere midden- en kleinbedrijf begint de aandacht voor duurzaamheid ook te groeien. Van de overheid moeten ze daar veel meer informatie over naar buiten brengen.

Als bedrijven mvo tot hun kernactiviteit verklaren, zullen zij kritisch gevolgd worden door maatschappelijke organisaties als Greenpeace, Milieudefensie en Amnesty International, om er maar een paar te noemen. Daarnaast komen dat soort ondernemingen onder de aandacht van institutionele en particuliere beleggers die zich speciaal richten op maatschappelijk verantwoorde ondernemingen. Beide partijen zijn buitengewoon kritisch. De beleggers willen zich over het algemeen nog wel genuanceerd opstellen, mocht een bedrijf niet helemaal aan zijn mvo-doelstellingen voldoen. Maar maatschappelijke organisaties zullen onmiddellijk de publiciteit zoeken, met alle gevolgen voor de reputatie en de eventuele beurskoers van dien.

Hoe een bestuursvoorzitter met al deze nieuwe en oude krachten van aandeelhouders, beleggers en ngo's omgaat, hangt helemaal af van de emotionele huishouding van de topman zelf.

De stijl van de leider is van grote invloed op de manier

waarop de bedrijfsdoelen worden gerealiseerd en hoe de omgang met de commissarissen, de geldverstrekkers en de buitenwereld verloopt. Dan maakt het niet uit of het een beursgenoteerde onderneming is of een familiebedrijf. Een directievoorzitter die voorzitter werd door consequent hard werken, is vermoedelijk voorzichtiger dan iemand die door eerdere successen financieel onafhankelijk is. Die voorzichtigheid die kan zich dan uiten in een conservatieve financiering, niet al te wilde strategieën en dergelijke. Een fanatieke vrouw met enorme bewijsdrang zal korter door de bocht trekken en vaker macho-achtige uitspraken doen die we in de regel aan mannen toeschrijven. De directeur die ergens bij wil horen en veel aandacht nodig heeft, is een minder autonoom en onafhankelijk denker. Hij is daardoor gemakkelijker geneigd om concurrenten te volgen en acties te ondernemen die hem meer aanzien geven dan voor de concurrentiepositie van de onderneming wenselijk is.

Een bestuurder die duidelijk kan maken voor welke dilemma's hij zich geplaatst ziet, openlijk verantwoording durft af te leggen over de keuzen die hij daarbij maakt en uit kan leggen wat er daarbij wel of niet goed is gegaan, dwingt respect af. Waar mensen boos over worden, is mismanagement: luiheid, slordigheid, eigenbelang en ongeloofwaardigheid.

Toezichhouders

De verstandhouding tussen de bestuursvoorzitter en de president-commissaris is in de regel een ander belangrijk fenomeen. De president-commissaris is er strikt genomen om de belangen van de eigenaren optimaal in de gaten te houden. Te veel respect van de ceo voor de president – bijvoorbeeld

omdat de directievoorzitter de aandacht van een ‘papa-achtig figuur’ toch wel erg prettig vindt – maakt de verstandhouding niet evenwichtig. Dan wordt de commissaris een soort schaduwbestuursvoorzitter die te veel aan de touwtjes trekt van de ceo.

Zowel onder de leiders als de commissarissen zit kaf tussen het koren, zoals op alle plaatsen in organisaties. Het ondanks of dankzij deze kwaliteit realiseren van de strategische doelstellingen is een uitdaging voor elke leider. En de ene leider past beter in het ene dan in het andere regime. Maar de belangrijkste opgave voor de leider is het zich bewust zijn van dergelijke ingesleten reacties en gewoonten.

Een voorbeeld daarvan is een president-commissaris en oprichter van een familiebedrijf in de handel. Hij heeft het bedrijf gedurende twintig jaar groot gemaakt. Zijn voornaamste kwaliteit is handig zijn in handel, daar heeft hij een neus voor. Nu het bedrijf een grote schaal en omvang heeft, is het wel erg afhankelijk van die paar jaarlijkse sublieme en grote opdrachten. De president denkt aan diversificatie. Dat ligt voor de hand. Eigen productiecapaciteit maakt het bedrijf minder afhankelijk, maar de familie heeft er opeens een ander bedrijf bij. De grote vraag is of de talenten van de president wel voldoende zijn om de twee verschillende takken van het bedrijf aan te sturen. Voor de overige aandeelhouders, de familie en de toezichthouders is dus aandacht geboden.

Hoewel aandeelhouders in Nederland het recht hebben om tijdens een aandeelhoudersvergadering de raad van commissarissen of een deel daarvan naar huis te sturen, komt dat zelden voor. Soms komt de Ondernemingskamer eraan te pas om een oplossing te vinden voor een verschil van mening tussen het bestuur van de onderneming inclusief commissarissen en aandeelhouders die het niet eens zijn

met de koers van het bedrijf, zoals bij Stork. Tot voor kort verkochten aandeelhouders die het niet eens waren met de koers van de beursgenoteerde onderneming, gewoon hun aandelen, maar meer aandeelhouders zijn mondiger geworden en roeren zich op aandeelhoudersvergaderingen.

Bij familiebedrijven en niet-beursgenoteerde ondernemingen ligt het gecompliceerder. Bij familieondernemingen zijn de aandeelhouders in de meeste gevallen broers, zusters, neven en nichten. De leiding is meestal in handen van een paar familieleden. Dat kan goed gaan als iedereen achter de door het bestuur uitgestippelde koers staat. Maar het kan ook heel onsmakelijk worden. Adidas en Puma hebben hun oorsprong in hetzelfde Duitse dorp. Maar de broers konden niet samen het bedrijf leiden, dus is de ene een eigen onderneming begonnen en niet zomaar een. Eentje die een flinke concurrent werd van de ander.

Andere problemen bij familiebedrijven doen zich voor als een of meerdere familieleden hun aandeel in de onderneming willen verkopen, maar het gegeven de bedrijfssituatie niet mogelijk is om dat geld uit de onderneming te halen.

In België bestaat er sinds een aantal jaren een code goed bestuur voor niet-beursgenoteerde bedrijven, de code-Buysse, en daarin wordt diep ingegaan op de te volgen handelswijze als familie of andere aandeelhouders problemen hebben met het gevolgde beleid.

Bij bedrijven met een directeur-grootaandeelhouder (dga) kan het nog gecompliceerder. Een dga stelt zijn eigen commissarissen aan. Hij of zij heeft dus altijd het recht om zijn toezichthouders weer de deur te wijzen als zij het niet eens zijn met zijn beleid. Dat het niet in het belang kan zijn van de dga om zo met zijn commissarissen om te gaan, spreekt voor zich, maar de mogelijkheid is verleidelijk. Het vraagt van de dga en zijn toezichthouders een rechte rug en vol-

wassen gedrag om met dit spanningsveld om te gaan.

Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen bepalen de keuze voor de leden van de raad van bestuur. Die keuze wordt vaak bepaald door de instelling van 'wat de boer niet kent dat eet hij niet'. Dus nieuwe bestuurders, zeker bij bedrijven maar ook bij de overheid en universiteiten, zijn witte mannen met een bepaald soort uitstraling en bepaalde talenten. Daarnaast wordt de keuze heel erg bepaald door de voorganger. Als die een succes is gebleken, is de kans dat de opvolger op hem lijkt heel erg groot. Als de voorganger bepaalde eigenschappen miste, heeft de nieuwe bestuurder die in hoge mate.

Zo was er een heel groot bedrijf dat werd geleid door een uitstekende bestuurder met heel veel gedegen en diepe kennis van zijn vakgebied. Helaas was de man niet zo goed in communiceren met de buitenwereld. Dus toen hij met pensioen ging, ging de raad van commissarissen op zoek naar een ervaren bestuurder met grote communicatieve vaardigheden. Die vonden ze vrij snel, maar wat ze even vergeten waren, was te controleren of deze grote communicator ook kennis van zaken had, want het was nogal een ingewikkelde materie waar het bedrijf zich mee bezighield. Het zal niet verbazen dat deze benoeming op een mislukking uitdraaide en de onderneming veel geld kwijt was om van deze bestuurder af te komen. De leider die de baan nam, had ook beter moeten weten want zijn reputatie als goed bestuurder liep zo ook een flinke deuk op.

Talenten ontwikkelen en vasthouden

Een leider van een professionele organisatie moet niet alleen vakman of -vrouw zijn, maar ook vernieuwing realiseren

door een vergezicht te schetsen waar collega's in geloven en zich mee kunnen identificeren. En dat moet een reëel en geloofwaardig verhaal zijn. Als een wenkend perspectief met de mond wel wordt beleden, maar ondertussen de boedel aan een internationale ICT-firma wordt verkocht, gaan de talentvolle professionals uitkijken naar een nieuwe baan.

De bestuursvoorzitter van een accountants- of adviesfirma moet de beste accountant respectievelijk adviseur van Nederland (willen) zijn. Zijn kwaliteit en ambitie trekken niveau aan. Het is vaak zo dat de topprofessional zijn interne leiderschapstaken – mensen coachen, inspireren en aan het werk zetten – minder aandacht geeft dan zijn klanten en het vak.

De noodzaak tot ontwikkelen van de leiders van morgen is nog een relatief onderbelicht terrein in het denken over leiderschap, maar zal de komende jaren steeds belangrijker worden. Niet alleen omdat organisaties steeds complexer worden en de omgeving van bedrijven steeds sneller verandert, maar ook omdat het talent schaarser wordt door de vergrijzing.

Daarom is het ook van het grootste belang dat headhunters, raden van bestuur en commissarissen verder leren kijken dan hun witte mannelijke neus lang is. Ze hebben nogal de neiging om klonen van zichzelf en de zittende bestuurders te nemen. Terwijl intussen iedereen weet dat diversiteit in een raad van bestuur en het topmanagement beter is voor de organisatie.

Ten eerste omdat mensen met een andere achtergrond en andere talenten en eigenschappen elkaar stimuleren om anders te denken. Ten tweede kunnen we ons afvragen hoe een onderneming die zich met verschillende producten richt op een bepaalde doelgroep, kan overleven als het geen ver-

tegenwoordigers van die doelgroep in haar management heeft.

Kortom, ondernemingen moeten veel meer aandacht besteden aan talenten met leiderschapskwaliteiten. Over de persoonlijke leiderschapseisen hebben we het in de vorige hoofdstukken gehad. Hier willen we nog een aantal specifiek organisatorische en zakelijke aspecten noemen die van belang zijn bij het kweken van nieuw leiderschapstalent.

Uit een Amerikaans onderzoek van McKinsey & Co uit 2000 gehouden onder tweehonderd leidinggevenden³ blijkt dat hun leiderschapstalent het meeste groeide en zakelijk ontwikkelde door ze regelmatig te verplaatsen naar een nieuwe functie met bredere reikwijdte en verplichtingen. Een tweede test voor toekomstig leiderschap is de manager met potentie een afdeling of onderdeel van de onderneming te geven die een flinke reorganisatie nodig heeft of te vragen een nieuw onderdeel of nieuw product op te zetten.

Een andere zeer leerzaam onderdeel om leiderschapskwaliteiten te ontdekken en te ontwikkelen is iemand verantwoordelijk te maken voor een buitenlandse dochter of de opdracht te geven zijn afdeling met twintig procent te laten groeien.

In dit onderzoek zegt slechts de helft van de leidinggevenden dat een zeer getalenteerde en competente baas bijdraagt aan het ontwikkelen van leiderschapstalent. Onze schatting, en die is uit de losse pols en op basis van onze gesprekken, is dat dat percentage hoger moet liggen. Het kan ook zijn dat de door McKinsey ondervraagden beschei-

³ Handfield-Jones, Helen, 'How executives grow, talent can be bought, but the best companies develop their own'. In: *McKinsey Quarterly*, nummer 1, 2000.

dener waren over hun rol dan die in werkelijkheid was.

Een van de grote zorgen die regelmatig terugkomt uit andere onderzoeken van bijvoorbeeld de Rabobank, is dat familiebedrijven en ondernemingen met een dga aan de top moeilijkheden hebben met de opvolging. Hierdoor komt de continuïteit van de onderneming in gevaar. Grote en beursgenoteerde ondernemingen schakelen professionals in om nieuwe leidinggevendenden te vinden. Maar het zou de continuïteit van alle ondernemingen ten goede komen om in huis nieuw leidinggevend talent te ontwikkelen. Daar moet dus in de organisatie een strategie voor ontwikkeld worden. Het moet onderdeel van de bedrijfsvoering en daarmee een taak van alle leidinggevendenden worden om leiderschapstalent te spotten. Dat betekent ook dat de managers daarin ondersteund moeten worden, want het kan heel lastig zijn om een jonger aanstormend talent de kans te geven en tegelijkertijd te zien dat zij jou heel snel inhalen. We hebben het eerder in dit boek gezegd: een echte leider geeft anderen de ruimte om te schitteren, maar we zijn allemaal maar mensen.

Het is dus zaak om het hele topmanagement verantwoordelijk te maken voor de ontwikkeling van leiderschapstalent door de hele onderneming heen. En dat kan betekenen dat die ene bescheiden maar o zo slimme jongeman of vrouw leiderschapstalenten heeft, maar dat die niet opvallen omdat hij of zij zich er niet op voor laat staan.

Soms kan iemand nog niet de kans of de mogelijkheid gehad hebben om een leiderschapsrol op zich te nemen. Dus een van de adviezen is ook: durf eens een risico te nemen door niet de voor de hand liggende kandidaat voor de leiding van een project of ontwikkeling van een product te nemen.

Daarnaast, en dat is wat we al schreven in hoofdstuk 4 'Liefde en kracht', durf mensen die niet goed functioneren

van hun taak of baan te halen. Je doet ze daar misschien niet onmiddellijk een plezier mee, maar de organisatie wel. En de persoon in kwestie wordt gedwongen om eens goed naar zijn of haar eigen talenten en capaciteiten te kijken. Ondernemingen hebben de neiging om mensen die inhoudelijk goed werk verrichten, ook snel managementkwaliteiten toe te dichten. Maar een uitstekende accountant, advocaat of ingenieur is niet per definitie de beste persoon om andere mensen te inspireren en te stimuleren. Mensen die meer generalistisch zijn en een brede blik hebben, kunnen daar veel beter in zijn.

Generatieverschillen

Uit de gesprekken die wij in de afgelopen jaren gevoerd hebben met bestuurders en leidinggevenden van Nederlandse organisaties en bedrijven, is gebleken hoe belangrijk de rol van oudere leiders voor hen is geweest. Of het nu de directleidinggevende was of een ander ouder iemand uit de organisatie, het was van het grootste belang dat zij met hun twijfels en ideeën bij hen terechtkonden. Bovendien als duidelijk werd dat zij gesteund werden door een toonaangevende leidinggevende uit de onderneming, bevorderde dat de autoriteit en de doorstroming naar boven. Dat varieerde van de nicht in een familiebedrijf die de voorkeur kreeg van de oprichter van het familiebedrijf, tot een jonge advocaat die werd uitverkoren om de toekomstige baas van het kantoor te worden.

Oudere leiders hebben de neiging om meer centralistisch te bepalen wat een nieuwe afdeling of projectgroep zou moeten doen. De jongere generatie leiders heeft meer de neiging om de groep mensen met wie zij werken te vragen

wat zij zouden doen in hun situatie. Dat wil niet per se zeggen dat het een democratischer is dan het andere, maar de jonge generatie lijkt van de kringgesprekken op de lagere school toch overgehouden te hebben dat als je zaken met elkaar overlegt en samen bespreekt, de verantwoordelijkheid breder wordt gedragen. Het gevaar daarvan is dat iedereen zich verantwoordelijk voelt, maar niemand de leiding neemt, zo vertelde een nieuwbakken directeur van een groot mediabedrijf ons.

Een ander verschil dat wij signaleren, is dat oude leiders hun probleemgevallen naar een coach sturen en nieuwe leiders hun talenten. Dat betekent dat de oudere generaties vinden dat de onderneming voldoende ruimte biedt om alles uit het aanstormend talent te halen en pas een buitenstaander inschakelen wanneer de weg naar boven niet soepel verloopt. De jonge generatie leiders ziet coaching vaak als een manier om het talent al zo vroeg mogelijk te bevrijden van bagage die een goede ontwikkeling in de weg zou kunnen staan.

We generaliseren, maar de jongere generatie leiders is meer geneigd om afscheid te nemen van hun falende managers dan om eerst nog te proberen ze op te lappen. Afscheid nemen betekent niet per definitie een andere baan in een andere onderneming, maar kan ook een ander carrièrepad binnen de eigen organisatie zijn.

Winst

We hebben het in dit hoofdstuk ondanks dat het winst en continuïteit heet nog maar nauwelijks over winst gehad. Dat komt omdat winst maken geen doelstelling op zich zou mogen zijn, maar een logisch gevolg van het goed functio-

neren van de leidinggevend en de onderneming als geheel.

Als winst het enige doel was van de onderneming en haar financiers, zou dat betekenen dat bij een klein beetje tegenslag de aandeelhouders hun geld uit de onderneming moeten halen en in een andere onderneming moeten stoppen: steeds op zoek naar het hoogste rendement. Op zich is dat een logische stelling. Wat we zien, zeker bij beursgenoteerde ondernemingen die in de volgsport staan, is dat de beste stuurlui vaak aan wal staan. Het komt steeds vaker voor dat de bestuurderskwaliteiten van ondernemingen in twijfel worden getrokken. De raad van bestuur haalt niet genoeg winst uit de onderneming en winst bepaalt de beurskoers en samen met het dividend het rendement wat de aandeelhouders aan hun investering verdienen.

Grote beursgenoteerde ondernemingen als Shell, KPN en TNT hebben grote terugkoopprogramma's van aandelen. Het is hun manier om geld terug te geven aan de aandeelhouders. Maar het is nu niet een teken van groots ondernemerschap. Door de bedrijfsschandalen, het weer moeten verkopen van buitenlandse dochters en de hogere controle-eisen die er aan ondernemingen worden gesteld, is een ander kenmerk van ondernemen, het risico durven nemen, uit de mode geraakt. Terwijl beleggers toch weten dat bij een hoog rendement een hoog risico hoort.

Shell maakte in 2005 een recordwinst van bijna 23 miljard euro, maar heeft tot nu toe een miljard euro in duurzame energie gestopt, tegen 15 miljard in de ontwikkeling van fossiele brandstoffen. Dat is een keuze en misschien een heel goede keuze voor de winst op de korte en middellange termijn. Hoe het uitpakt op de lange termijn is afwachten. Mogelijk dat Shell in huis al een aantal scenario's heeft klaarliggen op het moment dat door de hele discussie over

het klimaat en de drastische maatregelen die de regeringsleiders in Europa nu nemen, er een andere koers gevaren moet worden. Het zou toch zonde zijn als deze oude onderneming door niet goed te luisteren naar de signalen uit én de markt én de samenleving het loodje zou moeten leggen.

Conclusie

We hebben in dit hoofdstuk gekeken naar de relatie tussen leiderschap en winst en continuïteit. Met de komst van nieuwe partijen als *hedge funds*, *private equity* en andere mondige aandeelhouders is de druk van buiten op de raad van bestuur en commissarissen aanzienlijk toegenomen. Tegenwoordig wordt van de directeur en de financieel directeur verwacht dat ze veel meer verantwoording afleggen over wat ze doen: welke strategie, overnameplannen en groeivoorzichten.

Naast de harde eisen voor aandeelhouderswaarde wordt de onderneming ook steeds meer gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor problemen in de samenleving. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet meer weg te denken uit de bestuurskamer. Onderzoeken laten zien dat bedrijven die meer oog hebben voor de maatschappij en bij hun beslissingen sociale en ecologische prestaties net zo zwaar laten meewegen als financiële, het op de lange termijn beter doen dan de ondernemingen die alleen sturen op financiële doelstellingen. Bijna alle beursgenoteerde ondernemingen hebben op een of andere manier maatschappelijk verantwoord ondernemen geïncorporeerd in hun bedrijfsstrategie. Het midden- en kleinbedrijf is ook meer betrokken bij deze trend.

Deze nieuwe omgang van de bestuursvoorzitters en de

buitenwereld is misschien even wennen voor de oude garde, maar voor het opkomend managementtalent zal het gesneden koek zijn tegen de tijd dat zij aan de macht zijn.

Geen enkele leider zit er vandaag de dag nog tot zijn dood. Voor alle bedrijven is het van groot belang om te zorgen voor de ontwikkeling van toekomstig leiderschap. Ten eerste is het niet eenvoudig om altijd maar een nieuwe topman van buiten te halen. Ten tweede is het heel stimulerend voor het talent in het eigen bedrijf om het een weg naar de top te bieden. Het stimuleert ambitie en grotere inzet. Het is van belang dat een van de leden van de raad van bestuur verantwoordelijk is voor het signaleren en stimuleren van nieuw leiderschapstalent. Dat een coach daarbij van dienst kan zijn, zullen we laten zien in het laatste hoofdstuk 'Kraken en maken'.

Deze bladzijde is met opzet leeg gelaten

7

Kraken en maken

De waarheid die mensen vrijheid geeft, is voor het grootste deel de waarheid die mensen liever niet horen.

Herbert Agar, Amerikaans historicus (1897-1980)

In de vorige hoofdstukken hebben we de vrijheid genomen om de baas onder de loep te nemen, met de bedoeling hem of haar een middel in de hand te geven waarin hij/zij zichzelf kan spiegelen. De leider heeft een dergelijke spiegel nodig ter reflectie. In dit laatste hoofdstuk gaan we in op de rol van de bestuursadviseur, die deze spiegel ter hand heeft.

De metafoor van de hofnar

Koning Lear, de hoofdpersoon uit het gelijknamige toneelstuk van William Shakespeare, heeft een hofnar, al luistert hij er slecht naar. Oude films over ridders en koningen, zoals die met Errol Flynn en Olivia de Havilland laten vaak een hofnar zien die onder het mom van een grapje wijze dingen zegt. Dan kon de koning kiezen het te beschouwen als een gek idee of er serieus mee aan de slag te gaan.

De machthebbers in vroegere tijden zagen blijkbaar het

nut van een tegenspreker in, iemand die de spiegel kon voorhouden. Zouden de leiders van toen al zo'n wijs inzicht hebben gehad? Beseften zij dat de leden van het hof hen naar de mond praatten? Gedrag dat vaak ook door de koningen, prinsen en hertogen zelf gestimuleerd werd. Maar begrepen zij het mechanisme zo goed dat zij zorgden voor een tegenkracht? Een tegenkracht die niet gevoelig moest zijn voor politieke spelletjes, bij wie de vorst kon controleren of de realiteit die hij voorgeschoteld kreeg, in alle gevallen klopte. De hofnar moest op zijn eigen vrolijke wijze kunnen nagaan of de omgeving bereid was informatie eerlijk te geven zodat het besluit van de koning integer zou zijn.

Of was de aanwezigheid van de hofnar voortgekomen uit het besef dat de leider het risico liep vanuit zijn unieke, hoge positie het contact met de realiteit te verliezen? Het zijn allemaal vragen waar we, helaas, geen antwoord meer op kunnen krijgen van de werkvloer. Maar we willen wel graag de metafoor van de hofnar doortrekken naar deze tijd.

Wat doen de leiders van nu om met hun beide benen op de grond te blijven? Wie zorgt ervoor dat de informatie die zij voorgezet krijgen, niet gefilterd of gemanipuleerd is om een bepaalde uitkomst af te dwingen? Binnen bedrijven spelen vele belangen. De verschillende divisiedirecteuren willen dat hun businessunit er het beste uitspringt. Wat voor prachtige managementsystemen er ook zijn, een goede leider heeft niet de tijd om zijn ondergeschikten op de voet te volgen. Dat is ook niet zijn taak. Hij gaat over de grote lijnen, de toekomstvisie, de inspiratie, het doel van de onderneming.

Maar dat kan alleen als hij goed wordt geïnformeerd, als hij weet wat er in de onderneming rondgaat. Zoals we al

eerder beschreven, heeft een goede leider een neus die ruikt wanneer het stinkt, nog voor het waar en waarom duidelijk is. Maar hoe zorg je als leider dat die neus zo goed blijft ruiken?

Betrokken buitenstaander

De oplossing lijkt op het eerste gezicht paradoxaal: stel iemand aan die je betaalt om kritisch naar je overwegingen en oplossingen te kijken. Iemand die zijn bestaansrecht heeft in het vinden van je blinde vlekken en zwakke plekken en de moed en het plezier heeft je daarop te wijzen. In de meeste gevallen is het effect van een dergelijke man of vrouw met een spiegel dat je niet alleen een oprecht kritische factor krijgt, maar dat je daardoor zelf ontvankelijker voor je omgeving wordt, beter gaat communiceren en creatiever gaat denken.

Een goede bestuursadviseur is iemand die met kennis van zaken en levenservaring met de topman meekijkt en meedenkt. Zijn rol heeft deels dezelfde trekken als die van een hofnar. Omdat grappig zijn niet hun eerste functieomschrijving is, zijn ze vast niet zo geestig als de narren van vroeger, maar humor helpt wel. Het is goed als ook de bestuursadviseur zichzelf kan relativeren.

We hebben het al eerder in dit boek aangestipt: een goede topman organiseert zijn eigen kritiek. Dat kan hij doen met de hulp van zijn eigen mensen door uitdrukkelijk te laten blijken dat hij kritiek waardeert. Daarnaast kan hij, als hij dat nodig vindt, de hulp inroepen van een betrokken buitenstaander ofwel de bestuursadviseur. Maar dat heeft alleen maar zin als het zoeken naar de werkelijkheid de essentiële drijfveer is. Alleen zo krijgt de leider er plezier in

zichzelf onder de loep nemen en zo verheft hij zichzelf tot werkveld. Een onafhankelijke hofnar 'inhuren' is heel moedig. Het levert veel op, maar de persoon die zichzelf aan het kritisch oog onderwerpt, moet ertegen kunnen en er echt voor kiezen. Het heeft weinig zin om een sparringpartner te vragen en er dan niet mee te sparren omdat er kans is op een blauw oog of een linkse directe.

Belangrijk voor de bestuurder is zich te realiseren dat in dit proces het spreekwoord 'de beste stuurder staan aan wal' klopt. Vanaf de wal heeft de betrokken buitenstaander net iets meer overzicht over de ruimte die er nog is als er afge-meerd moet worden. Die kan aangeven: tikkie naar links of tikkie naar rechts. Niet de kleine tikkies om het bedrijf op een dagelijkse basis aan en bij te sturen, dat doet een loods, maar tikkies puur gericht op de kwaliteitsverbetering van jezelf als leider. Die beste stuurder aan wal zouden zelf dus geen kapitein kunnen zijn. Zoals een kapitein geen adviseur is. Het is een ander vak.

Alle opmerkingen die in dit boek zijn gemaakt over de verplichtingen die leiderschap met zich meebrengt, gelden evenzeer voor de bestuursadviseur. Of het nu de open kanalen betreft, de zelfreflectie, het bewustzijn van grote verantwoordelijkheid of de gedrevenheid in termen van betekenis, de integriteit en de moed, het is allemaal ook van toepassing op de bestuursadviseur. Het verschil zit in de positie: Het speelveld van de topman is vele malen groter dan dat van de bestuursadviseur en de gevolgen van fout handelen zijn evenredig daaraan. Een goede bestuursadviseur is zich hiervan zeer bewust en relativeert daarmee zijn eigen rol. Simpelweg door te weten: wat hij kan, kan ik niet.

Open deuren

Voor iedereen geldt dat we met onze ogen veel kunnen zien, maar we kunnen onszelf niet in de ogen kijken. Daarvoor is een spiegel nodig die niet vervormt, maar uitvergroot. Sommige mensen kunnen zichzelf heel goed analyseren en onderkennen waar ze fouten maken of tekortschieten. Maar niet altijd kunnen zij zich à la Baron Münchhausen aan hun eigen haren uit het moeras trekken. Ook kan het zijn dat dat nog lukt, maar dan staan de topmensen druipend aan de rand en is de grote vraag: ‘Wat nu en hoe nu verder?’

Neem de bestuursvoorzitter van een grote beursgenoteerde onderneming die toen hij studeerde heel goed in de gaten kreeg dat hij moeite had om zijn eigen grenzen te bewaken. Hij dronk te veel, ging te vaak stappen en verwaarloosde zijn studie. Totdat hij op een morgen weer met een enorme kater wakker werd en moest onderkennen dat hij behoefte had aan structuur en regelmaat. Hij heeft zich toen vrijwillig aangemeld voor militaire dienst en heeft daar geleerd zichzelf te disciplineren, met de hulp van anderen. Hij kon het niet op eigen kracht. Een wijze les die hij zich jaren later weer herinnerde toen hij in de gaten kreeg dat hij met zijn bedrijf weer grenzeloos gedrag vertoonde: meer filialen, meer producten, meer landen, meer werknemers en het geld verdween met bakken uit de kas. Het bedrijf ging richting de afgrond. Alle jaren waarin hij intensief gewerkt had vanuit zijn grootste talent, het binden van mensen en enthousiasmeren van hele divisies, hadden een grote bloei en groei tot stand gebracht. De onmatigheid dreigde dat met grote snelheid te vernielen. Toen hij zich dit realiseerde, heeft hij met behulp van een bestuursadviseur gekozen voor een andere topstructuur, waarbij hij zijn collega gunde het roer over te nemen. Hij is nog steeds sterk

betrokken bij de onderneming, maar heeft zich op tijd gerealiseerd dat de onderneming in deze nieuwe fase een andere leider nodig had. En hij is blij dat het zo gelopen is, want de onderneming floreert en hij heeft de waardering gekregen voor het feit dat hij zijn eigen tekortkoming herkende en actie ondernam. Deze mate van persoonlijke moed is uitzonderlijk.

Werkelijkheid

Een goede bestuursadviseur moet grote affiniteit met en geloof hebben in de werkelijkheid. Wij kiezen voor ‘werkelijkheid’ en niet voor ‘waarheid’ omdat dat nog krachtiger zegt wat er is. Het is wat het is en dat moet onder ogen worden gezien.

Maar van nog groter belang is het geloof dat open confrontatie met die werkelijkheid altijd leidt tot verbetering. Alleen als je de werkelijkheid volledig onder ogen kunt en wilt zien, kun je veranderen. Goedpraten, eronderuit komen, leugentjes om bestwil, vluchtgedrag zijn geen eigenschappen van een leider.

Daarbij moet vanzelfsprekend zijn dat de bestuursadviseur ongevoelig is voor scores, voor het willen maken van zijn punt. Hij moet zelfs tamelijk ongevoelig zijn voor waardering op korte termijn. Hij scoort als de topman het beter doet, als het bedrijf het beter doet. Niet meer en niet minder. En zo gelden voor de bestuursadviseur dezelfde eisen die aan topmannen gesteld kunnen worden, maar met een belangrijk verschil: de leider moet zichtbaar zijn, de adviseur niet.

De impact van de bestuursadviseur wordt in hoge mate bepaald door zijn tegenspeler. Dat betekent dat degene die

besloten heeft met een bestuursadviseur te praten, in wezen bepaalt hoe groot het speelveld is. Natuurlijk is een goede adviseur uitdagend en prikkelend, waardoor onderliggende vraagstukken op tafel komen, maar de klant bepaalt uiteindelijk hoever dat gaat. Grenzen zijn er om aan de kaak te stellen, de baas is echter de baas.

Om terug te keren naar de metafoor van de koning en de hofnar. Beiden hebben hun specifieke rol en beiden hebben een bepaalde senioriteit. Die rol en die senioriteit bepalen ook hoe succesvol hun interactie zal zijn.

Meer dan een hofnar

De vergelijking met de hofnar beschrijft maar een deel van het werkveld van de bestuursadviseur. De bestuursadviseur adviseert de top van organisaties op twee manieren: de basis is inhoudelijke advisering op thema's die direct op de agenda van de top staan: fusieplannen, topstructuur, splitsings- of groeivraagstukken, nieuwe strategieën enzovoort.

Het tweede gebied, datgene wat in dit boek meer aan de orde was, bestrijkt alles wat henzelf betreft: invulling van de top na fusie, samenwerking aan de top, conflictoplossing, de relatie tussen raad van bestuur en raad van commissarissen en coaching, meestal van de voorzitter. De topstructuur van een organisatie is soms aan een herijking toe. Dat kan zijn als gevolg van een fusie of op basis van een nieuwe missie of strategie. Ook een vertrouwensbreuk tussen de bestuurstop en de organisatie kan reden zijn om de samenstelling van de bestuurslaag opnieuw onder de loep te nemen. Een vraag die daarbij aan de orde kan komen, is: Kiezen we in de nieuwe constellatie voor een meerhoofdige directie of gaan we voor het ceo-model? Allerlei overwegin-

gen kunnen daarbij een rol spelen. Een andere belangrijke vraag heeft betrekking op de vereiste competenties van de bestuurder(s), waarbij een link moet worden gelegd naar het zwaartepunt en de kernactiviteiten van de organisatie. Moet er een marketingman in het bestuur? Is er behoefte aan iemand met financiële kwaliteiten? De bestuursadviseur wijst hierin de weg.

In alle advisering verstaat de bestuursadviseur de kunst van het koppelen van de bedrijfsdoelstelling aan de persoonlijke ambities en doelstellingen van de belangrijkste spelers in de organisatie. Daarbij is de invalshoek van de bestuursadviseur altijd de continuïteit van het bedrijf, het zelfstandige bestuursorgaan of het ministerie.

Hiermee wordt direct duidelijk dat de meeste goede bestuursadviseurs organisatieadviseurs zijn die doorgegroeid zijn, die een lange ontwikkeling en kennisopbouw in dat organisatievak hebben doorgemaakt. Alleen wanneer je weet hoe strategieën geïmplementeerd kunnen worden en wat daarin allemaal op je weg komt, kun je realistische adviezen geven. Daarvoor is het bijvoorbeeld noodzakelijk dat je de dynamiek bij middenmanagement goed kent en rekening houdt met de weerstanden tegen veranderingen die kunnen optreden.

Belangrijk is hierbij het analyserend vermogen om de juiste diagnose te stellen. Deze is voor topmannen uiteraard alleen acceptabel als blijkt dat de bestuursadviseur de complexiteit van het bestuurlijke speelveld van de bestuurder kent en begrijpt.

In feite wordt de bestuursadviseur ingehuurd om een impasse te doorbreken of te helpen uit een dilemma te komen, waarna hij met de topbestuurder in staat is de stap over de drempel te zetten. Dit kan alleen als de bestuursadviseur direct en recht voor zijn raap en vooral zonder auto-

riteitsangst of eigen belang weet te handelen.

Hierdoor ontstaat de gevoelde gelijkwaardigheid die nodig is om op een dergelijk vertrouwelijk niveau van gedachten te wisselen. Dit maakt ook dat de gesprekken in de regel voor de bestuursadviseur net zo waardevol zijn als voor de topman, net als de waardering die over en weer ontstaat voor de specifieke kwaliteiten van beiden: de verantwoordelijkheid en vooral de opgave van beiden verschillen sterk, de ontmoeting vindt plaats op een vraagstuk dat maar een deel van de opgave van de topman beslaat en de professie van de bestuursadviseur tot zijn recht laat komen.

Vakmanschap

Organisatie- en bestuursadvies is een vak dat voortdurend verandert en zich ontwikkelt in de tijd. Dat is een vanzelfsprekend proces. Met de veranderingen in ondernemingen en organisaties veranderen ook de eisen die we aan de mannen en vrouwen aan de top stellen. Dat maakt de vragen aan de adviseur en zijn rol anders. Ook die eisen aan hem worden zwaarder. Dat betekent dat de huidige generatie adviseurs grote talenten (moet) bezitten. Vroeger volstond misschien een goed doordacht rapport waarna de bestuurder en zijn team er zelf mee aan de slag gingen. Tegenwoordig moeten een organisatieadviseur en zijn team hun ideeën en suggesties ook implementeren en toepassen. De verantwoordelijkheid voor het succes van het advies wordt zo ook veel directer en groter. Dat maakt dat intelligentie al lang niet meer de belangrijkste eigenschap is waar een goede adviseur zich op moet kunnen onderscheiden.

De bestuursadviseur werkt bijna altijd alleen en is er

vooral voor om de leidinggevende of een heel team op het goede spoor te zetten.

Een ander verschil met vroeger is dat de breedte en de reikwijdte van de opdrachten toeneemt. Bovendien maakt het uit wat voor soort leider het advies krijgt en in wat voor fase de onderneming zit. Dat is een interessante ontwikkeling omdat het vergrote werkveld het aantal aangrijpingspunten voor verbetering bij een bedrijf vergroot. Omdat de adviseur meer dingen mag aanpakken die met elkaar verbonden zijn, is een succesvolle implementatie waarschijnlijker.

De leeftijd van de adviseur is op zich minder relevant dan vlieguren. Zijn mate van invloed komt eerder voort uit vaardigheden en houding dan uit rimpels en grijze haren. Maar dat neemt niet weg dat het natuurlijkerwijs vaak gelijk opgaat. Belangrijk is de eigen ontwikkeling van de adviseur op de gelijknamige thema's in dit boek. Daarin komt senioriteit goed tot uitdrukking.

Senioriteit is ook van belang om de onafhankelijke positie van de bestuursadviseur te borgen. Zijn primaire doel is het veiligstellen van de continuïteit van de onderneming, niet het beschermen van posities. Idealiter past de gekozen invalshoek bij het momentum van de organisatie. Dat betekent: geen maatoplossingen, maar rekening houdend met de specifieke behoeften die een organisatie op een bepaald moment heeft.

Vertrouwen

Een goede bestuursadviseur is in staat vanuit twee invalshoeken te kijken. De eerste is zijn diagnose over wat de onderneming nodig heeft. De tweede is de persoonlijkheid van de leider. Welke creatie wil *hij* neerzetten, vanuit zijn

bevlogenheid, passie en verantwoordelijkheid? Hierdoor ontstaat het vertrouwen bij de leider in gesprek te zijn met iemand die zowel de onderneming als de bestuurder dient. Precies dit maakt het onmogelijk te werken vanuit clichés of sjablonen. Iedere leider en iedere onderneming is uniek en het mogen spelen van de rol van koppelaarster tussen die twee is de passie van de goede bestuursadviseur.

Natuurlijk kan een topbestuurder of andere leidinggevende met grote verantwoordelijkheden ervoor kiezen zelf de weg van zelfreflectie te volgen zonder hulp van buiten. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Maar doel van de zelfreflectie is er wat van te leren. Onder bepaalde condities leren mensen beter of meer dan onder andere. De een verandert vanuit verleiding, de andere vanuit druk.

Coaching is maar een manier om te spiegelen. Er zijn er veel meer. Individuele spiegels waar de persoon in kwestie zichzelf tot onderwerp verheft en vervolgens zelf aan de slag gaat met boeken zoals deze over leiderschap. Er zijn trainingen om bepaalde tekortkomingen in het eigen gedrag aan de orde te stellen. Een leider kan sparren met een collega (of collega's), de eigen partner of een vriend(in).

Het is zaak de spiegel(s) te kiezen die bij het moment en de persoon passen. Dat verschilt in de tijd en de omstandigheden. Maar die bepaalt de leider lang niet altijd zelf. Het kan goed zijn dat vanuit een (potentieel) conflict iemand hoger in de rangorde of het team als geheel bepaalt dat coaching aan de orde is. Hoe dan ook, de spiegel moet onafhankelijk, betrouwbaar en professioneel zijn. En uiteindelijk kan de leider er pas in kijken, al dan niet gestuurd of geholpen, als hij er zelf voor kiest en ook zelf de keuze voor de coach maakt.

Voor een bestuursadviseur geldt vooral dat de mens die hem inhuurt, zijn menselijke talenten en tekortkomingen zo

interessant vindt dat hij zich in zichzelf wil verdiepen. Belangrijk is dat het tussen beiden klikt en er gewerkt wordt vanuit vertrouwen. Als dat er niet is, heeft het weinig zin samen de weg op te gaan.

Conclusie

Of we nu journalist, bestuurs- en/of organisatieadviseur zijn, het is fascinerend om elke dag bezig te mogen zijn met de mensen achter de ondernemingen die Nederland rijk is. Want hoe graag we ook tegen bedrijven aan willen kijken als zelfdraaiende eenheden, het blijft toch allemaal mensenwerk. En mensen komen in soorten en maten en met hun eigen bagage. Wij hebben een speciale groep uitgekozen om onder de loep te nemen: de leiders van organisaties en bedrijven. Het was een mooi avontuur en daarom willen wij hier afsluiten met de opmerking die een van ons ooit hoorde op de Amsterdamse Dappermarkt: ‘Weet u wat het is mevrouw, mensen is me hobby.’

Wie zijn wij?

*Een schrijver is iemand voor wie schrijven moeilijker is
dan het voor andere mensen is.*

Thomas Mann, schrijver (1875-1955)

Mieke Bello (1952) is 25 jaar werkzaam als adviseur, waarvan de laatste vijftien jaar voornamelijk als bestuursadviseur, de laatste vier jaar bij Turner. De eerste zeven jaar van haar loopbaan was zij werkzaam in de jeugdhulpverlening. Haar ervaring uit die periode en de verschillende therapeutische opleidingen die daarbij hoorden, beïnvloeden mede haar huidige werk.

Haar leven wordt voornamelijk bepaald door haar drie kinderen, haar partner en haar werk. De rode draad in haar leven wordt gevormd door haar gedrevenheid bij te dragen aan de bloei van mensen en organisaties. Het opheffen van belemmeringen om dat doel te bereiken zijn hierin de thema's waarin zij haar eigen betekenis ziet.

Haar rol wordt wel omschreven als degene die over de schouder van de topman meekijkt. Zij geeft inhoudelijke adviezen op het gebied van de typische vraagstukken aan de top (fusie, topstructuur, invulling van de topstructuur, nieuwe strategie enzovoort) en voert deze in coproductie met hen uit. Daarnaast betreft de advisering alles wat de

mensen aan de top zélf betreft.

Zij doet dit bij vele ondernemingen en bij een aantal uitvoeringsorganisaties van de overheid. Een intensieve betrokkenheid bij een vraagstuk gedurende een aantal maanden door het voeren van intensieve gesprekken, het leiden van strategische conferenties waarbij de zaken waar het echt om draait, aan de orde komen en worden geadresseerd, vormen dan haar werk. De continuïteit in haar werk wordt bepaald doordat zij in een volgende fase of bij een nieuw vraagstuk weer geraadpleegd wordt als bestuursadviseur of betrokken blijft als coach, waardoor veelal langdurige, waardevolle relaties ontstaan. Haar werkwijze wordt wel omschreven als warm en onverbiddelijk.

Peter de Bruin (1966) is directeur bij het bestuurs- en organisatieadviesbureau Turner in Leusden en initiatiefnemer van dit boek. Het is zijn passie mensen en organisaties in beweging te krijgen, van bestuurskamer tot werkvloer. Om samen een nieuwe toekomst te creëren. Hij gelooft helemaal in de kracht van de combinatie van vernieuwing en verbinding, hoofd en hart, blauw en rood. Alle rationele, logische, cognitieve eigenschappen van het hoofd (blauw) combineren met emotionele, liefdevolle eigenschappen van het hart (rood). Hij gelooft en werkt niet alleen vanuit rood en blauw, hij is zelf ook rood en blauw. En voortdurend in ontwikkeling.

Peter is organisatieadviseur. De laatste jaren heeft hij, mede door goed op het werk te reflecteren, veel geleerd over zijn houding en gedrag. Ook het aansturen van professionele organisatieadviseurs bij Turner, de innige en open samenwerking met de overige drie directieleden, de open en recht-door-zee-samenwerking met opdrachtgevers hebben zijn ontwikkeling de laatste jaren enorm goed gedaan. Peter

is meer zichzelf geworden, mede ook dankzij de coaching en counseling van een aantal hulpvaardige mensen. Een proces dat hij in balans en vrijheid door wil zetten door duidelijk te kijken naar wat de werkelijkheid aanbiedt. Natuurlijk ontbreekt het oog voor de bedrijfs- en privédoelstellingen daarin niet.

Zijn adagium voor organisatie is ‘grote dromen, kleine stappen’. Mensen houdt hij voor: ‘Het leven biedt doorlopend kansen jezelf te worden en voldoende verleidingen om te vluchten.’

Peter is getrouwd met Wendela. Samen hebben zij twee jongens, Jasper van vier en Floris van twee.

Marleen Janssen Groesbeek (1963) wist toen ze zeven jaar was al dat ze journalist wilde worden. Ze schreef op de lagere school al stukjes voor de schoolkrant en zat op de middelbare school in de redactie van het schoolblad *Iris*. Toen ze economische wetenschappen studeerde aan de Universiteit van Amsterdam, was ze een van de gangmakers van het faculteitsblad *Rostra*.

Sinds eind 1989 is ze financieel-economisch journalist. Ze werkte een blauwe maandag voor *Quote* en verhuisde begin 1990 naar *Het Financieele Dagblad*. Met een uitstap naar *FEM De Week* waar ze de eerste stappen zette op het pad van leidinggeven en het *NOS Journaal*, werkt ze intussen bijna vijftien jaar met heel veel plezier bij *Het FD*. Sinds april 2006 geeft ze leiding aan de nieuwstafel van Beurs & Bedrijf, het tweede katern van de krant.

Van 2003 tot en met 2005 organiseerde *Het FD* in samenwerking met managementcentrum de Baak en debathuis de Rode Hoed meer dan vijftien debatten over leiderschap. Marleen zat het gros van die debatten voor en kwam zo Peter de Bruin tegen.

Haar passie is het schrijven over en voor een betere wereld en daar past het onderwerp leiderschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij uitstek bij. Over dat laatste onderwerp is bij Business Contact een aantal boeken van haar hand verschenen.

Appendix

Ofschoon menig muziekpurist onderstaande koorfantasie van Ludwig van Beethoven zou willen kwalificeren als een lied à la Frans Bauer in Beethovens tijd, willen wij dit muziekstuk toch van harte aanbevelen bij de lezer. Niet alleen omdat de tekst ons geïnspireerd heeft bij het schrijven van dit boek, zie hoofdstuk 3 'Liefde en kracht', maar ook omdat de muziek de passie uitstraalt die een leider zou moeten voelen. Bij wijze van voorzet hier alvast de tekst.

Fantasie C-groot voor piano, koor en orkest, opus 80,
Ludwig van Beethoven

Schmeichelnd hold und lieblich klingen
unser Lebens Harmonien,
und dem Schönheitssinn entschwingen
Blumen sich, die ewig blühen.
Fried' und Freude gleiten freundlich
wie der Wellen Wechselspiel;
was sich drängte rauh und feindlich,
ordnet sich zu Hochgefühl.

Wenn der Töne Zauberwalten
und des Wortes Weihe spricht,
muß sich Herrliches gestalten,
Nacht und Stürme werden Licht,
äuß're Ruhe, inn're Wonne
herrschen für den Glücklichen.
Doch der Künste Frühlingssonne
läßt aus beiden Licht entstehn.

Großes, das ins Herz gedrunen,
blüht dann neu und schön empor;
hat ein Geist sich aufgeschwungen,
hallt ihm stets ein Geisterchor.
Nehmt denn hin, ihr schönen Seelen,
froh die Gaben schöner Kunst.
Wenn sich Lieb' und Kraft vermählen,
lohnt dem Menschen Göttergunst.

Nehmt hin, ihr schönen Seelen,
nehmt hin, die Gaben schöner Kunst.
Nehmt denn hin, ihr schönen Seelen,
froh die Gaben schöner Kunst.
Wenn sich Lieb und Kraft vermählen,
lohnt dem Menschen Göttergunst.

Christoph Johann Anton Kuffner (1777-1846)