

Het motief

een novelle en een les

Patrick Lencioni

Het motief

Een leiderschapsnovelle

Waarom veel leiders hun belangrijkste
verantwoordelijkheden ontlopen

Quinter® 

Van Patrick Lencioni zijn verschenen:

De 5 frustraties van teamwork
Vergaderen is dodelijk
De 3 kenmerken van een ideale teamspeler
De 5 valkuilen voor managers
De 3 symptomen van een rotbaan
De beslissende voorsprong

Copyright © 2021 Heart Media
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heartmedia.nl

Mogelijk gemaakt door:
Quinter Groep B.V. - www.quinter.nl
en het crowdfundingplatform www.boekfunding.nl

Oorspronkelijke titel: The Motive
Tekstadvies: Nienke van Oeveren
Omslagontwerp: Carl de Vaal
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl
Correctie: Lilian Eefting, Leef in tekst

ISBN/EAN: 978 90 8984 014 1
NUR-code: 801:management
Eerste druk, 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor 'eerlijk gebruik' als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Heart  **Media**

Quinter® 

Inhoud

Inleiding 7

De novelle 9

Wanhoop 11	Dirty jobs 50
Nemesis 13	Menselijk 53
Weerloos 17	Val 58
Invasie 20	Met blote vuisten 63
Overgave 22	Nekslag 66
In de schijnwerpers 25	Skype 72
Onthullen 30	Doorbraak 76
Waar waren we? 34	Gezag 79
Dieper 37	Nagerecht 84
De druk neem toe 40	Verwerken 86
Geloofwaardigheid 44	Besliskunde 88
Cruciale clues 46	San diego 91

De les 93

Introductie 95
De twee leiderschapsmotieven onderzoeken 99
De vijf verzuimen van beloningsgerichte leiders 103
Imperfectie en waakzaamheid 123
De verrassende valkuil van plezier 125
Het einde van dienend leiderschap 126
Over de auteur 129
Over Quinter 130

Inleiding

Als iemand afstudeert, wordt hij vaak aangespoord om ‘de wereld in te gaan en een leider te zijn’. Dan wil ik opstaan en schreeuwen: ‘Nee! Word alsjeblieft geen leider, tenzij je het om de juiste reden doet!’ Ik zal je uitleggen waarom.

Dit is het elfde of twaalfde businessboek dat ik heb geschreven, afhankelijk van hoe je telt. Als iemand voor het eerst een van mijn boeken zou lezen, zou ik ze zeggen dat hij met dit boek moet beginnen. Het merendeel van mijn boeken is er namelijk op gericht *hoe* je een leider kunt zijn: hoe je een gezonde organisatie leidt, een samenhangend team leidt en een groep werknemers aanstuurt. In de loop der jaren ben ik echter tot het inzicht gekomen dat sommige mensen mijn instructies niet zullen omarmen – juist vanwege de reden *waarom* ze aanvankelijk een leider wilden worden.

Tijdens mijn jeugd hebben velen mij en mijn leeftijdgenoten aangemoedigd om leiders te zijn. Ik accepteerde hun aanmoediging en zocht naar kansen om mensen en organisaties te leiden vanaf het moment dat ik een team kon aansturen of een bestuursfunctie kon krijgen. Zoals velen stond ik er nooit bij stil *waarom* ik een leider zou moeten zijn.

Het belangrijkste motief voor de meeste jongeren – en voor te veel oudere mensen – blijkt de beloning te zijn die leiderschap met zich meebrengt. Zaken als roem, status en macht. Mensen die hierdoor worden gemotiveerd, zullen de eisen van leiderschap niet omarmen als ze weinig of geen verband zien tussen het

uitvoeren van hun taken en het ontvangen van die beloningen. Ze bepalen hoe ze hun tijd en energie besteden op basis van wat ze gaan *krijgen*, in plaats van wat ze moeten *geven* aan de mensen die ze leiden. Dit is even gevaarlijk als gebruikelijk. Het doel van *Het motief* is om het beloningsmotief iets minder gebruikelijk te maken.

Voor het leesgemak gebruik ik in dit boek de mannelijke vorm, natuurlijk kun je ook de vrouwelijke vorm lezen. Ik hoop dat dit boek je helpt jouw motief om een leider te zijn te begrijpen en misschien aan te passen, zodat je de moeilijke en belangwekkende taak van het leiden van een organisatie heel bewust op je neemt. Misschien kom je wel tot de conclusie dat je eigenlijk helemaal geen leider wilt zijn en stelt dit je in staat om je talenten en interesses in een andere rol beter te benutten.

De novelle

Wanhoop

Shay Davis wist dat het te vroeg was om ontslagen te worden. Zes maanden was zelfs voor het meest agressieve private-equitybedrijf te kort om een recent gepromoveerde CEO weg te sturen. Maar het was niet te vroeg om erover na te denken.

Het ging niet echt slecht met Golden Gate Security in de korte periode dat Shay aan het roer stond. Het bedrijf, met het hoofdkantoor in Emeryville aan de oostkust van San Francisco Bay, groeide nog steeds, zij het langzamer dan de meeste andere beveiligingsbedrijven. De winstmarges waren solide, maar staken schril af bij die van All-American Alarm, een enorm bedrijf dat beveiligingsproducten maakte voor huishoudens en kleine bedrijven.

Shay dacht dat de private-equityjongens hem nog negen maanden de tijd zouden gunnen om Golden Gate een vliegende start te geven, maar zo lang zou hij niet wachten. Nu hij na meer dan twee decennia hard werken uiteindelijk de top had bereikt, wilde hij zijn positie niet verspillen.

Hij besloot zijn trots opzij te schuiven en een pijnlijk telefoontje plegen.

Lighthouse Partners was een klein adviesbureau in Half Moon Bay, Californië, dat bekend stond om zijn samenwerking met interessante en succesvolle klanten. Een van die klanten was Del Mar Alarm, een in San Diego gevestigd bedrijf en koploper op het gebied van beveiliging in Californië. En daarom een doorn in het oog van Shay Davis.

Of het nu een paneldiscussie was op een beurs of een artikel in een zakenmagazine, Del Mar en zijn Britse CEO, Liam Alcott, werden regelmatig geprezen om hun winstgevendheid en om hoe ze zich afzetten tegen nationale concurrenten zoals All-American.

Normaal gesproken had Shay nooit overwogen om het adviesbureau van een concurrent in te huren, maar hij begon wanhopig te worden en moest iets nieuws proberen.

Toen hij contact opnam met de Lighthouse-consultant die met Del Mar werkte, legde deze uit dat ze bij haar klant zou navragen of het oké was om met een ander bedrijf in dezelfde branche te werken. Shay vermoedde dat hij niets van haar zou horen. Hij had gelijk.

Hij had nooit kunnen voorspellen wat er daarna zou gebeuren.

Nemesis

Het is moeilijk om iemand te haten die je niet kent, maar Shay dacht dat hij er behoorlijk goed in werd met betrekking tot Liam Alcott. Hoewel hij Alcott nooit echt had ontmoet, afgezien van een handdruk of een plichtmatige begroeting tijdens een evenement, had Shay hem wel een paar keer horen spreken. Bovendien had hij talloze interviews over hem gelezen. Hij ging zich steeds meer ergeren aan de ‘minzaamheid’ van deze man, die zo gemakkelijk voor elkaar leek te krijgen wat Shay nog niet gelukt was.

Toen Shays assistent Rita zijn kantoor binnenkwam en zei dat Liam aan de telefoon was, dacht Shay dat het een leidinggevende was die hem voor de gek hield. Voordat hij de telefoon kon pakken om mee te spelen, zag hij het netnummer van San Diego en kwam tot de conclusie dat de beller misschien inderdaad zijn aartsvijand was.

Hij haalde diep adem. ‘Met Shay.’

‘Hallo, Shay. Met Liam Alcott.’

Shay realiseerde zich meteen dat het geen grap was. Op de een of andere manier was hij opgelucht dat hij zijn stem niet eens prettig vond, ondanks het Engelse accent dat Liam nog eens extra aanzette. Dus besloot hij overdreven aardig te zijn.

‘Nou, wat kan ik voor je doen, Liam?’

‘Ten eerste wil ik mijn excuses aanbieden, omdat ik je afgelopen zomer niet heb benaderd om je te feliciteren met je promotie. Heel onprofessioneel.’

Shay was er niet helemaal van overtuigd dat Liam oprecht was, maar wilde ook niet ophangen. ‘Doe niet zo gek. Geloof me, als iemand weet hoe druk je het hebt, ben ik het.’

‘Dat begrijp ik. Hoe dan ook, ik bel omdat Amy van Lighthouse me vertelde dat je contact met haar hebt opgenomen over een samenwerking.’

Shay voelde een golf van schaamte over zich heenkomen. Hij dacht dat Liam hem zou aanspreken omdat hij probeerde zijn adviseurs te kapen – om nog maar te zwijgen van zijn intellectuele eigendom. Shay probeerde het cool te spelen. ‘Ja. Ze kennen onze branche goed en als ze geen probleem hebben met ...’

Liam onderbrak hem. ‘Natuurlijk, ik begrijp het en ik heb er helemaal geen problemen mee. Lighthouse heeft ons enorm geholpen en Amy is een geweldige consultant. Je kunt prima met haar samenwerken.’

Verrast deinsde Shay terug om zijn trots niet te laten blijken. ‘Tja, we gaan ook met andere bedrijven praten, dus we zijn nog niet klaar om ons ergens aan te verbinden.’

Liam aarzelde niet. ‘Dat is slim. Voordat je consultants inhuurt, denk ik dat er eigenlijk één groot ding is dat je eerst moet doen.’

Shay zette zich schrap voor een soort neerbuigend advies. ‘En wat is dat?’

‘Ik stel voor dat ik je vertel wat we van Lighthouse hebben geleerd en dan kijken we daarna of dat misschien genoeg voor je is.’

Shay wist niet hoe hij moest reageren. *Hoorde ik dat goed?*

Voordat hij iets kon bedenken, ging Liam verder. ‘Aanstaande donderdag ben ik voor een vergadering in de buurt en dat weekend

logeer ik bij mijn schoonzus in Walnut Creek. Zullen we vrijdag afspreken?’

‘Ik zal dat moeten checken met ...’

‘Ik heb het je assistent, Rita, net gevraagd. Het is Rita, toch?’

‘Klopt.’

‘Ze zei dat je agenda voor vrijdag helemaal leeg is. Je zou een *operational review* doen of zoiets, maar die is een paar weken uitgesteld.’

Shay voelde zich plotseling verraden – door Rita, door de consultants van Lighthouse, door iémand. Hij wilde niet zomaar het raadselachtige aanbod van zijn concurrent accepteren.

‘Begrijp me niet verkeerd, Liam,’ zei hij aarzelend, ‘maar heb je geen bedenkingen bij het delen van je geheimen met een concurrent?’

Liam lachte. ‘Concurrent? Ik denk niet dat we concurrenten zijn. Ik bedoel, ik had zeker niet gewild dat Lighthouse met jou zou werken als we dat wel waren. Het is niet alsof we elkaars klanten proberen te stelen, tenzij je plannen hebt om in San Diego in de beveiliging te stappen. Ik zie dus geen concurrentie tussen ons.’

Shay probeerde wanhopig een excuus te bedenken, maar Liam vervolgde: ‘Ik zou zeggen dat onze gemeenschappelijke concurrent All-American is en ik zie liever niet dat ze voet aan de grond krijgen in Noord-Californië.’ Hij pauzeerde. ‘Tenzij je al weet hoe je met hen om moet gaan.’

Hoewel Shay het niet leuk vond om zijn gebrek aan kennis toe te geven, wilde hij ook geen enkel advies missen dat Liam voor hem had. ‘Nee, we hebben daar nog wel wat te leren.’

‘Oké,’ kondigde Liam enthousiast aan, ‘dus dat is een gebied

waarop ik je misschien kan helpen. Ik weet zeker dat je ook adviezen voor mij zult hebben.'

Shay reageerde met half-gespeelde bescheidenheid. 'Nou, dat weet ik niet.' Hij kon geen goede redenen bedenken om Liams aanbod te weigeren en gaf toe. 'Oké dan. Hoe laat spreken we vrijdag af?'

Nadat Shay had opgehangen, bedacht hij zich dat hij een paar dagen de tijd had om een goede reden te bedenken waarom hij eind volgende week de stad uit was.