

**ONDER
NEMEN**

IS OOK IN HET
NIEUWE
NORMAAL

MENSEN

WERK Henk Smits

© 2020 Henk Smits

Eerste druk juni 2020

Redactie: Haags Bureau

Omslag en binnenwerk: Haags Bureau

Druk: Pumbo.nl

ISBN 978-90-903330-5-2

NUR 801

In deze uitgave zijn de geraadpleegde en/of geciteerde bronnen zo nauwkeurig mogelijk vermeld. Beperkt is echter ook gebruik gemaakt van oude artikelen en ooit gemaakte notities waarvan de bronnen niet meer (volledig) zijn te achterhalen. Overigens is bijna alles reeds eerder gezegd of geschreven, doch bestaan uitgaven als deze eruit dat een keuze wordt gemaakt, met al dan niet een bepaald doel of beeld voor ogen. Zonder vele auteurs en journalisten zou dit boek dan ook nooit tot stand zijn gekomen.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, (geluids-)opname of op andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

Voor Bea & family

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	9
1 De coronacrisis en ondernemen is mensenwerk	13
2 Wat bepaalt succes	19
3 De leider en zijn mensen	115
4 Missie en cultuur	225
5 De werkzaamheden van een leider	259
6 Over de leider zelf en zijn organisatie	383
7 Dat was het	403
Index	407

VOORWOORD

Het beeld van de arts Li Wenliang (1986-2020) uit Wuhan, een angstige blik in zijn ogen en een mondkapje voor, staat op mijn netvlies gegrift. Hij was een van de eersten die de wereld in december 2019 waarschuwde voor de uitbraak van een nieuw virus in de stad. Hij werd berispt en werd kort daarna zelf slachtoffer van SARS-CoV-2, Covid-19, oftewel het coronavirus.

Inmiddels is het virus de hele wereld overgegaan. Het trekt een spoor van dood, verdriet en wanhoop en lijkt moeilijk echt te beteugelen. Het virus trekt vandaag en in de toekomst een enorme wissel op iedereen op deze aardbol. Het zal veel van mensen vergen om met deze nieuwe realiteit om te gaan. Zoals zo vaak kwam de vijand uit een onverwachte hoek, althans voor gewone mensen die geen viroloog zijn zoals u en ik. Inmiddels hebben de virologen ons wel duidelijk gemaakt dat het niet onwaarschijnlijk is dat virussen onze gezondheid en welvaart vaker op grote schaal op de proef kunnen gaan stellen.

Het kan haast niet anders dan dat er nu twee acties topprioriteit krijgen: mondiaal beleid, met name vergaande regels inzake het houden van levende dieren (en enorme investeringen om – nog – meer te weten te komen over het overspringen van virussen van dieren op mensen) en het vinden van mogelijkheden tot bescherming (via vaccins en medicijnen, plus de hele logistiek daaromheen). Dat is een enorme opgave voor politici en wetenschappers, maar er is één geluk: er is geld genoeg. We dachten ons ooit goed te beschermen door substantieel veel geld uit te geven aan het fabriceren en kopen van wapens, maar er is nu een vijand die zonder wapens doodt. Al het andere geruzie tussen politici over de hele wereld is even verstomd. Waar ging dat eigenlijk over?

Het schrijven van dit boek is al gestart voor de IT-crisis rond 2000, heeft de bankencrisis van 2008 overleefd en is stilaan in de periode rond de corona-uitbraak tot stand gekomen. Het boek is doordrenkt van de gevolgen van deze crisissen en is nu, in het voorjaar van 2020, nog actueler geworden dan ik voor ogen had. Het boek heeft feitelijk maar één onderliggende gedachte: alleen door fatsoenlijk met elkaar om te gaan, eerlijker te delen en samen te werken is er vooruitgang en toekomst.

Zoals mensen nu eenmaal in elkaar zitten, is ‘fatsoenlijk’ niet eenvoudig. Maar hopelijk – en ook helaas – kunnen we dankzij de coronapandemie nu eindelijk wél veranderen, en valt dit boek in een meer vruchtbare bodem dan ooit. Laten we hopen dat veel meer mensen bereid zijn hun energie te stoppen in dingen waar ze vóór zijn, in plaats van tegen.

Het kan niet anders, we zitten weer in een economische crisis. We kunnen niet doen alsof we alleen maar in een lange periode in winterslaap zitten waar we als een soort Doornroosje weer uit wakker worden gekust. Dat laatste zal wel gebeuren, maar de kus zal niet zoet zijn. Ik heb daar wel gedachten over, maar laat ik het beperken tot iets wat lijkt op de automobilist die een dichte mistbank inrijdt. Met het troostrijke idee dat we er op een gegeven moment ook weer uitkomen. Maar dat de crisis een humanitaire ramp wordt, is niet uit te sluiten.

In dit boek schrijf ik ergens dat we de echte helden vaak niet kennen, want echte helden zorgen er juist voor dat iets niét gebeurt. En als iets niét gebeurt, dan vinden we dat heel normaal. Als ik het doortrek naar de politiek, dan spreekt bijvoorbeeld een verlaging van de belastingen of minder geld naar Europa de meeste mensen veel meer aan dan het pompen van flink wat geld in bijvoorbeeld ziekenhuizen of het RIVM, waarvan iedereen inmiddels weet met hoeveel kennis en gedrevenheid daar wordt gewerkt. En toch is het dit geld dat in deze instituten wordt gepompt, juist dat wat ons beschermt. Ik schrik er iedere keer opnieuw van hoeveel energie wordt gestoken in de zaken waar de politici – en hun volgers – weer eens mordicus tégen zijn, en hoe weinig zaken er zijn waar ze vóór zijn. Het lijkt weinig op te lossen.

Dit boek gaat over ondernemingen, de omgeving waarin zij opereren en de mensen die daar werken, en zo af en toe neem ik een zijspoor. De gedachten van heel veel auteurs vormen mijn leidraad. Hopelijk is dit boek een inspiratiebron om niet alleen de coronacrisis te overleven, maar ook om al die mensen die iedere dag weer naar hun werk gaan, echt het vertrouwen te geven. De coronacrisis heeft weer bewezen dat niets zo sterk is als vertrouwen in mensen: met dank aan al degenen die tijdens deze ‘oorlog’ – want daar doet de situatie wel aan denken – tegen de onzichtbare vijand vechten en al het mogelijke en onmogelijke doen en hebben gedaan om levens te redden, mensen weer gezond te maken en de wereld draaiende te houden.

De kern, waar het leven om gaat: gewoon fatsoenlijk met elkaar omgaan. En, zoals ik eens las, tegenwind doet de vlieger stijgen. Ik hoop dat het ook echt zo zal zijn.

Henk Smits
april 2020

*De langste reis
is de reis naar binnen.*

– Dag Hammerskold, ex-secretaris van de VN

1 DE CORONACRISIS EN ONDERNEMEN IS MENSENWERK

*You don't choose a life.
You live one.*

Te midden van alle onzekerheid van de coronacrisis vindt dit boek zijn weg naar de drukker. Dit boek gaat niet specifiek over crisissen, maar over leiderschap, ondernemen, ondernemingen en over de mensen die er werken. Door de coronacrisis zijn de omstandigheden waarin dat werken plaatsvindt, wel veranderd. Op dit moment zitten grote delen van de wereld nog in een al dan niet intelligente lockdown, is de stad Wuhan, waar het allemaal begon, mondjesmaat weer gaan leven en zijn er in ons land de eerste bewegingen naar 'het nieuwe normaal'. De coronacrisis is zo uitzonderlijk dat ik niet anders kan, dat dit boek ermee te openen. Een viruscrisis die de hele wereld als een lopend vuur heeft lamgelegd. Dat is nog nooit eerder gebeurd. En mocht u voorgaande lezen op het moment dat deze crisis langzaam is uitgedoofd, dan is het ter herinnering hoe groot de risico's kunnen zijn en hoe onverwachts deze komen. Het overkomt ook ondernemingen, en vele voorbeelden zult u in hier aantreffen...

De deskundigen

Tijdens de crisis zaten mensen over de hele wereld dagelijks voor hun televisie om te luisteren naar het verhaal van virologen, microbiologen, epidemiologen, chirurgen en medici – ik noem ze samen de deskundigen – over waar we staan en wat ons nog mogelijk te wachten staat als gevolg van de coronacrisis. Ook in Nederland waren de deskundigen

iedere dag een baken van vertrouwen in onzekere tijden. En ondanks het vaak slechte nieuws was het een geruststelling dat ze vertelden wat ze wisten, wat ze niet wisten en wat ze niet zeker wisten. Geen wollige verhalen, geen sprookjes, geen nepnieuws. De feiten hadden het woord! Zoals ook ondernemers besluiten moeten nemen op grond van de feiten en onzekerheden voor de toekomst. Ons brein en besluitvorming, dit boek gaat daar niet aan voorbij. Naast bewondering voor de deskundigen heb ik ook veel van ze geleerd. Zoals dat deze crisis niet volledig over zal zijn zolang er geen vaccin is, tenzij er iets positiefs gebeurt. Zoals dat een (bestaand) geneesmiddel de ernst van het virus kan verminderen of genezen. Zoals dat het ontwikkelen van een betrouwbaar vaccin veel tijd kost. En dat het produceren en het vaccinatieproces ook nog (vele) maanden zal vragen.

Ik heb ook geleerd dat deze coronacrisis niet zomaar uit de lucht is komen vallen. Maar voor mij en mogelijk ook voor u, waren de SARS-epidemie (2003), de MERS-epidemie (2015) en de ebola-epidemie (2014) meer krantennieuws dan dat ik er ongerust door werd. Laat staan dat ik me afvroeg of zo'n uitbraak ook in Nederland zou kunnen gebeuren. Landen maken samen vangnetten om 'ongelukken' te voorkomen, via bijvoorbeeld de Navo, de EU, het IMF, de WHO en de Wereldbank. Zonder twijfel zal de coronapandemie ertoe leiden dat bestaande kleinere initiatieven worden gebundeld zodat toekomstige viruspandemieën veel beter beheersbaar worden. Zeker is dat 'vangnetten' geld kosten. Trapezewerkers die nooit vallen, gebruiken ze desondanks toch. Vangnetten zijn voor de lange termijn. Voor die ene keer in de ... wie weet hoeveel jaren. Ondernemingen hebben 'vangnetten' nodig om risico's te voorkomen en moeilijke periodes te overleven. Want vaak zal een overheid niét bijspringen. En al lezend zal het u duidelijk worden dat het niet alleen om financiële buffers gaat.

Weer verder

Wellicht is de wereld als u dit leest al weer op weg om van de coronapandemie te herstellen. Naast het menselijk leed van de pandemie zal er ook economisch leed zijn. Waarvan misschien de enorme stijging van

de overheidsschulden in ieder geval voorlopig nog het minste lijkt te zijn. Het valt te verwachten dat veel (kleine) ondernemingen de daling of het ontbreken van omzet tijdens de lockdown en in de daarop volgende periode naar 'normaal' bij het (gedeeltelijk) doorgaan van betaling van kosten niet kunnen opvangen en failliet zullen gaan. Veel werknemers zullen hun baan verliezen, en dienstverleners een deel van hun inkomsten. Het lijkt erop dat alle sectoren waar mensen gewoonlijk dicht bij elkaar zijn of in grote groepen, door het virus een probleem hebben. En dat blijkt een heel groot deel van onze economie te betreffen, zoals de horeca, recreatie, cultuur, sport, retail, kappers, hotels, beurzen, congressen en de vervoerssector, van bus, tram, trein en taxi tot vliegtuigen, en in het verlengde de zakelijke onroerend goedsector. En al die andere bedrijven die volledig of gedeeltelijk van die sectoren afhankelijk zijn, hebben op hun beurt ook een probleem. Een niet te voorzien noodlot, waar je je redelijkerwijs niet tegen kunt wapenen. Hopelijk zien we kans dit als land een beetje eerlijk op te lossen. En dan kijk ik maar even niet verder de wereld in.

De toekomst

Hoe zal de invloed van de corona-epidemie op ons (economische) gedrag zijn? Het zal zeker van invloed zijn, maar hoe en hoe lang en in welke mate? We zullen moeten afwachten. Er zijn wel enkele zaken die de aandacht zullen krijgen, zoals dat ondernemingen in de vitale sectoren veel te afhankelijk zijn geworden van buitenlandse toeleveranciers, door de globalisatie en de enorme druk om kosten te verlagen. Er is zeker een kans dat de wereld minder geglobaliseerd zal worden. Ook zullen wellicht de vervoersstromen van zakelijke en privéreizen afnemen, en hebben thuiswerken, video-overleg en online aankopen er blijvende supporters bij. De toekomst is nu meer dan alleen een spannend avontuur. Hoe gaat ons land en de rest van de wereld verder, en wat zal er allemaal veranderen?

De coronacrisis en dit boek

Er is een directe link tussen de huidige situatie en dit boek. Het gaat over ondernemers en leiders, over ondernemingen en de mensen die daar werken. De kern is dat je minder leiding moet geven. Geef mensen daar-

voor in de plaats vertrouwen. Tijdens de coronacrisis hebben we kunnen zien dat ze dat meer dan waard zijn. De mensen van de zorgsector, de schoonmakers, de thuiswerkers met kinderen die naast hun werk voor leraar of lerares moeten spelen en bijvoorbeeld staartdelingen moeten uitleggen, of hun kinderen moeten leren wat ‘exponentieel’ inhoudt; de mensen van de voedselbanken en de maaltijd- en levensmiddelenbezorgers, de pakjesbezorgers en al die mensen die zorgen dat de producten in de pakjes komen, de politie en brandweer, al het winkelpersoneel en al die anderen. Ze zijn het bewijs dat het geven van vertrouwen werkt!

Geef mensen ook de ruimte om met ideeën te komen; we hebben de ideeën om de crisis door te komen uitgebreid op de televisie kunnen zien. Van het zelf maken van mondkapjes tot het ontwikkelen van een eenvoudige beademingsmachine die bestaat uit in Nederland verkrijgbare onderdelen. De dynamiek van nu, met innovaties en disruptie, vormt een rode draad door dit boek. Leren, innoveren en veranderen zijn zo belangrijk!

In dit boek komt vaak aan de orde dat de kredietcrisis van 2008 nog steeds zijn invloed doet gelden, hoewel het tot het uitbreken van de coronacrisis nog leek of de wereld qua economie bloeiende was. In een column^a las ik dat de wereldeconomie feitelijk ook een soort van immuunsysteem heeft en dat het systeem door te veel schulden wereldwijd (van consumenten, bedrijven en overheden, sinds 2008 alleen maar toegenomen) zwak is. En waarbij de centrale banken bijna hun hele ‘gereedschapskist’ leegden om de ‘feestvreugde’ – omdat het zo goed moest blijven gaan – te verhogen. En nu nauwelijks nog wat kunnen doen! Ook de wereldeconomie ligt bij wijze van spreken op de IC. Hoe onvoorspelbaar voor velen deze coronacrisis ook was, het feit dat er in de wereld niet genoeg financiële vangnetten zijn om grote tegenspoed op te vangen, zal de komende jaren wellicht nog vaak een onderwerp van discussie zijn. In het kader van de crisis van 2008 hadden we al aandacht voor de vraag of het huidige kapitalisme, met steeds meer rijken en daarnaast onzettend veel armen en een afnemende middelklasse, niet enige revisie moet krijgen om gezond te

a Karel Mercx, *Beleggers Belangen* d.d. 17 april 2020.

blijven en te doen waarvoor het is bedacht. Hoewel niemand de coronacrisis kan worden aangerekend, is het toch de vraag hoe de 'rekening' uiteindelijk wordt verdeeld.

Welke leiderschapstijlen hebben leiders en wat is de invloed daarvan? U hebt tijdens de coronacrisis de verschillende wereldleiders de revue zien passeren op uw televisiescherm, en daarbij gemerkt dat ze allemaal anders op de coronapandemie reageren, in hun acties en reacties. Wellicht heeft u zo af en toe uw wenkbrauwen gefronst. Die verschillen in leiderschap zijn er ook bij de leiders van ondernemingen, en ook de invloed daarvan op de ondernemingen komt aan bod.

Naast het geven van vertrouwen is een belangrijke boodschap in dit boek dat de weg naar succes er een is van samenwerken. Bij samenwerken zijn heel veel mensen betrokken, met heel verschillende karakters en doelen. Toch is samenwerken volgens velen, zo ook uw schrijver, de enige weg die niet alleen een onderneming succesvol maakt, maar ook de mensen die er werken. We zijn met zijn allen deelnemers aan een gemeenschappelijk project. Tijdens de coronacrisis werd ook weer duidelijk hoe sociaal de meeste mensen zijn en hoe groots ze anderen te hulp kwamen. Dat dit binnen een onderneming ook belangrijk is, is ook een van de rode draden die door het boek heenlopen.

In dit boek komen nog meer onderwerpen aan de orde die ook tijdens de coronavirus cruciaal bleken, zoals heldere communicatie, het belang van een organisatiestructuur, het belang van gewoon 'doen', ook wel handen uit de mouwen genoemd, en het gegeven dat enthousiasme alleen waarde heeft als deze gedreven wordt door kennis, door vakmanschap. Bijzondere aandacht wordt gegeven aan hoe moeilijk het is om besluiten te nemen, ook in onzekere situaties.

Dit boek geeft ideeën. Geen oplossingen, geen stappenplannen, geen mirakels. In de hoop dat u de ideeën interessant vindt en er misschien iets mee kunt. Dit boek is een zoektocht. Het principe van *different companies, different situations, different solutions*. Of zijn er toch nog min of

meer algemene principes? En komen wij dan uit bij mensen? En zo bij de titel, *Ondernemen is mensenwerk*. Ook in tijden van een anderhalvemeter-economie. Wat wordt het nieuwe ‘normaal’?

Als ik een avond televisie kijk en alles optel wat er uit het journaal, de nieuwsrubrieken en talkshows over mij heen komt aan echte en onechte problemen, om de krant maar even te vergeten, slaat de schrik mij regelmatig om het hart. Dat is de volgende ochtend vroeg weer over als ik, zoals voor de coronacrisis en zeker ook weer daarna, al die mensen op hun fiets, in de tram, metro, trein en bus, wandelend of in de auto weer naar hun werk zie gaan. Het klinkt raar, maar het geeft me een gevoel van geluk. Zoals Alain de Botton zei: ‘Werk brengt het beste in mensen boven’.

2 WAT BEPAALT SUCCES

*Het verschil tussen een catastrofe
en succes is vaak flinterdun.*

Deze wereld is bomvol ondernemingen. Van klein tot groot, van eenvoudig tot complex, van lokaal tot nationaal of internationaal. Niet één onderneming is gelijk. Zelfs de filialen van winkelketens zijn maar sporadisch gelijk. Waarom is de ene onderneming succesvol en heeft de ander minder succes? Waarom zijn er in bedrijfstakken waar het moeilijk is om resultaten te behalen toch altijd weer ondernemers die wél succes hebben en die over een lange periode structureel beter doen? Wellicht is dit het antwoord: de *mensen* (tenzij het toeval of het hebben van geluk een rol hebben gespeeld bij een behaald succes) doen het beter.

Wat die mensen betreft: het is wellicht zelfs beter te zeggen dat het verschil in wel of geen succes niet zozeer de mens is, als wel het menselijk gedrag en uiteindelijk zelfs het menselijk brein.

Het menselijk brein is het meest ingewikkelde organisme in het universum. In ieder brein zijn zowat honderd miljard zenuwcellen¹ met elkaar verbonden via zo'n biljoen connecties. Geen enkele computer komt ook maar in de buurt van deze complexiteit. Ook het telecommunicatienetwerk niet, dat 'slechts' zes miljard mobiele telefoons met elkaar verbindt, om even een indruk te geven. In absolute cijfers wordt het brein

enkel verslagen door de Melkweg met zijn minstens tweehonderd miljard sterren, maar die zitten niet verpakt in een schedel met een inhoud van anderhalve liter. Is het mensenwerk of hersenwerk? Het netwerk in ons hoofd, dat volgens Dick Swaab² al in de vroege ontwikkeling wordt vastgelegd, is bepalend voor de ontwikkeling van ons brein. Dus: voor wie we zijn, voor onze capaciteiten en, ook niet onbelangrijk, onze tekortkomingen. Swaab: 'Als je opgroeit in een godsdienstig milieu, wordt je brein daar mede door geprogrammeerd. Schizofrenie is voor tachtig procent genetisch bepaald, hetzelfde geldt voor depressie en autisme. Niet alleen of we ons een man of vrouw voelen is vastgelegd, maar alles, ook ons karakter, ligt vast in ons brein. Psychologen en psychiaters kunnen die print niet veranderen, volgens Swaab. Ze kunnen hun patiënten alleen maar leren hoe ze het beste met hun problemen om kunnen gaan.

Wat is een mening en wat is een waarheid? Zeker lijkt dat mensen die vrij kunnen denken, veelal ook verantwoordelijk zijn voor wat ze doen. Het is deze gedachte die een leidraad vormt in onze samenleving, zoals goed te zien is in onze rechtspraak. Veel onderzoeken tonen het aan, ik kom er later nog op terug, en het is ook mijn ervaring: het verschil in succes – wat dat ook moge zijn – tussen ondernemingen is heel vaak terug te brengen tot één man of vrouw: de leider, de ondernemer. Ik zal voor het gemak verder over 'hij' spreken in dit boek, maar ik heb het altijd over mensen, van welk geslacht dan ook. De enorme invloed van de leider of ondernemer in kleinere ondernemingen zal duidelijk zijn, maar ook in grotere ondernemingen en zelfs in de hele grote, de multinationals, maakt een topman het verschil. Deze leiders hebben gemeen dat ze de koers bepalen. Het simpele gezegde dat er maar één kapitein aan boord van een schip kan zijn, lijkt ook voor ondernemingen te gelden. Wie staat aan het roer? Iemand moet de eindverantwoordelijkheid dragen, of beter: willen en kunnen dragen. De blik van de mensen binnen een onderneming is op hem gericht. Dat geeft uiteraard risico's. De ondergang van de zakenbank Lehman Brothers in Amerika in 2008 is hier een huiveringwekkend voorbeeld van. Christine Lagarde, ex-topvrouw van het IMF en nu voorzitter van de ECB, vroeg zich eens af hoe het gelopen zou zijn als de bank Lehman Sisters had geheten.

In de wereld van het voetballen – ik zal er vaker naar verwijzen – speelt feitelijk hetzelfde. Eén man, de trainer (of soms ook de coach, bij enkele grote clubs), bepaalt het verschil tussen winnen of verliezen. Ja, maar de spelers dan? U hebt gelijk. Toch weet de ene trainer met eenzelfde groep spelers succes te boeken, en de andere niet. Een trainer zal gaan sleutelen, spelers op een andere plek zetten, spelers vervangen, nieuwe spelers een kans geven. Een trainer – of coach – heeft tijdens zijn onderhandelingen met een club vaak als belangrijkste eis dat zijn bevoegdheden ten aanzien van het spelersbeleid zo uitgebreid mogelijk zijn. Gevestigde trainers zullen wellicht geen baan accepteren als zij niet een belangrijke stem in het beleid hebben. En het zal u, zeker als u voetbalsupporter bent, ook niet zijn ontgaan dat een elftal met alleen maar sterren in een competitie kan worden verslagen door een elftal met mindere goden, dat daarentegen veel meer een team vormt. Ondernemen lijkt feitelijk voor een deel niet anders.

In de internationale voetbalwereld zie je ook dat het vaak dezelfde clubs zijn die er met de hoofdprijzen vandoor gaan. In de Nederlandse voetbalcompetitie is het niet anders en gaat het meestal tussen Ajax, Feyenoord en PSV. Incidenteel is er eens een andere winnaar, maar het lijkt toch erg moeilijk om een vaste plaats aan de top te bemachtigen tussen de lang gevestigde clubs. Ook bij ondernemingen zien we dat (gedeeltelijk). Een toppositie bemachtigen lukt soms nog wel, maar om die lang vast te houden, is een ander hoofdstuk. Zoals het Ajax lang niet echt is gelukt om zijn positie in Europa vast te houden. Edwin van der Sar zei over het verschil tussen Ajax en Manchester United³ aan het einde van zijn voetbalcarrière bij United: ‘Dat kan ik met één woord aangeven: stabiliteit. Als ik zie dat sinds mijn vertrek bij Ajax de club al een stuk of acht wisselingen voor de functie van hoofd opleidingen heeft gehad, dan is dat een immens verschil met United. Niet alleen spelers blijven hier lang, maar ook het personeel is gedurende lange tijd verboden aan de club. Natuurlijk is het niet goed om altijd maar dezelfde mensen vast te houden, maar het is wel prettig als het op sleutelposities voor lange tijd goed zit’. Gelukkig is ondernemen niet in alles met voetballen te vergelijken: er kunnen heel veel meer winnaars zijn.

Er is nog een verschil. Voetbaltrainers en coaches worden in mindere tijden direct en heftig door het publiek afgerekend. Leaders van ondernemingen werken veel meer – maar niet altijd – in de luwte van de beslotenheid, en hebben van hun supporters – de aandeelhouders – minder te vrezen. Maar hoewel er zeker nog wel een verschil is in beleving, zie je steeds vaker dat een falende manager vandaag de dag door de pers zodanig wordt afgerekend, en soms voor zijn verdere carrière zo wordt beschadigd, dat er weinig toekomstperspectieven voor hem overblijven. Terwijl de meeste voetbaltrainers en coaches wel weer een club vinden en al dan niet succesvol hun carrière weten voort te zetten.

Succes lijkt dus in mijn optiek heel vaak te worden bepaald door de leider; maar hij levert daar een beperkte, hoewel wel onmisbare bijdrage aan. Het is vooral het werk van de kartrekkers die in iedere onderneming aanwezig zijn, plus de gemotiveerde mensen die bereid zijn te volgen. De kracht van de leider is vaak dat hij de kartrekkers aan zich weet te binden, deze groep groter weet te maken en die kan motiveren om de goede richting op te gaan. Als een leider die kartrekkers niet voor zich weet te winnen, verliest hij – hoe goed hij ook mag zijn – wellicht de strijd op een dag. Echte leiders weten dat zij zonder kartrekkers niets voor elkaar krijgen. Kartrekkers zijn heel belangrijk; zij weten vaak te voorkomen dat mindere leiders een onderneming in hoog tempo naar de ondergang leiden. Kartrekkers blijven gewoon werken en proberen zo veel mogelijk te doen wat zij goed achten voor de onderneming, tot de bui weer over is. De kans is nu eenmaal groot, zoals ik eens las in een interview met een topbelegger, dat er ‘vroeg of laat een idioot wordt benoemd als topman’. Goed georganiseerde bedrijven overleven dat. Waarschijnlijk omdat ze de stelregel van Julius Caesar hebben toegepast dat ‘één man nooit sterker mag zijn dan het systeem’.

Wat is succes? Een moeilijke vraag. Bij het woord ‘succesvol’ heb ik niet de ondernemingen op het oog die veelal in de managementliteratuur als voorbeeld worden aangehaald. Bij succesvol denk ik aan ondernemingen die het al heel lang volhouden en gestaag door de tijd heen weten te groeien, hun resultaat weten te verbeteren en continu weten te veranderen, in de goede markten zitten, zich bewust van hun maatschappe-

lijke verantwoordelijkheid zijn en daar naar handelen. Die zich niet gek laten maken door bijvoorbeeld activistische aandeelhouders met een blik die niet verder reikt dan de korte termijn, die een bedrijf zien als een beurskoers en denken, of zelfs gelijk hebben, dat de som der delen meer waard is dan het geheel. Onder het motto *'God's away on business'*, zoals Tom Waits schreef.⁴

Ondernemingen dus die een goede solvabiliteit hebben en sobere balansen bezitten. Die datgene doen waarvan zij verwachten dat het goed is voor de continuïteit van de onderneming. En het gaat niet altijd om wat je doet, maar heel vaak juist om wat je niét doet. Dat laatste levert vaak het meeste op, maar is niet zichtbaar.

Succes is niet eenvoudig te meten, maar er zijn financieel twee kerncijfers: solvabiliteit – vraagt u het maar aan de kredietverleners bij de financiële instellingen – en winst. In het bijzonder het vaststellen van de winstgevendheid heeft subjectieve elementen in zich, maar hoe langer de periode is die men neemt om te bekijken, hoe minder deze subjectiviteit een rol speelt en hoe objectiever de winst wordt.

Leiders, alle leiders, ook die in de politiek, hebben een moeilijke baan. Ze moeten opereren in een bij tijd en wijle meedogenloos kritische omgeving, één met (te) veel televisiezenders en kranten die om nieuws zitten te springen. Met lezers en kijkers die hun meningen in alle toonaarden laten horen. Ondernemen is niet eenvoudig, het is mensenwerk. Zeker in de media is het beeld niet positief, mede doordat positieve zaken als normaal worden beschouwd en minder aandacht krijgen dan negatieve zaken. We kunnen het ook omdraaien: gelukkig zijn er zoveel kundige leiders – ondernemers – die bereid zijn veel van zichzelf te geven. Niemand kan ontkennen dat de welvaart – met alle negatieve kanten daarvan en ook met het trieste feit dat te veel mensen te weinig van die welvaart profiteren – ongelofelijk is toegenomen. De hardwerkende leiders in de kleinere, middelgrote en zeker vaak ook grote (familie-) ondernemingen, met veelal een sobere beloning maar met heel veel gevoel voor hun onderneming, halen maar zelden de pers. Tussen de 40 en 50 procent van de