

Echt

Echt

*Doorbreek wantrouwen en politieke
spelletjes en inspireer echt!*

Arjan Eleveld



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.academicsservice.nl en www.boomuitgeversamsterdam.nl

© 2016 Arjan Eleveld
Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam.

Redactie: Schreibe tekst & redactie
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 157 6
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Opdracht

Dit boek is opgedragen aan de mensen in de directiekamers van Nederland en daarbuiten die ik in de loop van de jaren heb mogen leren kennen. Ik waardeer hun enorme kennis, vaardigheden en inzet en heb begrip voor de spanningen die zij ervaren. Zij hebben mijn inzichten vergroot en mijn blik verruimd.

In een boek dat een pleidooi is voor echtheid, worden zaken niet aangedikt en draai ik niet om zaken heen. Het boek bevat een groot aantal voorbeelden uit de praktijk, soms anoniem, soms met naam en toenaam. Als ik organisaties en mensen noem, baseer ik mij volledig op openbare publicaties en verwijs ik naar mijn bronnen. Nooit heb ik daarbij vertrouwelijk verkregen informatie gebruikt, nimmer zal ik het vertrouwen van mijn leermeesters beschamen.

Inhoud

Inleiding	9
HOOFDSTUK 1	
Oneigenlijke processen in de directiekamer	19
HOOFDSTUK 2	
De fundamentele drijfveren van leiden en volgen	33
HOOFDSTUK 3	
Boardroom dynamics verzwakken de organisatie	67
HOOFDSTUK 4	
De jacht naar geld ontspoot	83
HOOFDSTUK 5	
Succes opnieuw gedefinieerd	95
HOOFDSTUK 6	
Organisaties met purpose	115
HOOFDSTUK 7	
Leiders met een missie	141
HOOFDSTUK 8	
Het team aan de top	165
Referenties en verwijzingen	185

Inleiding

Veel van wat we doen gebeurt onbewust. Meestal met de beste bedoelingen. Echter, soms klopt wat we doen niet met wat we eerder gezegd hebben. Anderen vinden dan dat we dat maar 'eens moeten uitleggen'. Hoe meer druk daar op komt, hoe lastiger dat wordt. Vooral in publieke functies of eindverantwoordelijke managementposities mogen persoonlijke belangen en drijfveren geen rol spelen. Terwijl ze dat wel doen. Heel vaak leidt dat tot onechte verhalen en gedraai. Met als gevolg dat veel politici en bestuurders van organisaties gewantrouwd worden.

Dit boek gaat over managers en bestuurders van organisaties, over hun drijfveren en intenties. Velen van hen willen succesvol zijn en laten zich meeslepen door het ingewikkelde proces van verantwoordelijkheden en belangen. Ze raken verzeild in situaties die ze altijd hadden willen vermijden. Hoe kunnen zij die cirkel van wantrouwen in hun eigen organisatie doorbreken en werkelijk gaan bijdragen aan een betere wereld?

De drang naar consistentie

Mensen zijn rare wezens. We kunnen met overtuiging het één zeggen en heel iets anders doen. Zonder blikken of blozen. En het knappe is dat we vervolgens ook nog kunnen uitleggen dat dit niet

met elkaar in tegenspraak is. Want ondanks ons tegenstrijdige gedrag vinden we zelf bijna altijd dat we ook logisch en consistent zijn.

Het model van de zogenaamde cognitieve dissonantiereductie is één van de best onderzochte en meest geaccepteerde theorieën uit de psychologie. De essentie van deze theorie is dat mensen niet onnozel willen overkomen en niet op inconsistent gedrag willen worden betrapt. Niet alleen in de politiek is draaien een doodzonde. De theorie zegt dat als mensen iets doen, ze hun opvattingen zo zullen aanpassen dat die in overeenstemming komen met hun gedrag. Of omgekeerd, wanneer je iets publiekelijk hebt gezegd, zorg je ervoor dat je gedrag daarmee in lijn is¹. In laboratoriumomstandigheden blijkt deze theorie heel goed op te gaan.

In de praktijk van het gewone leven blijken mensen flexibeler te zijn. Ze vinden nog steeds dat ze heel consistent zijn, maar toch zeggen en doen ze dingen die met elkaar in tegenspraak zijn. Het begint al als kleine kinderen wordt verteld dat ze nooit mogen liegen, terwijl hun ouders probleemloos de sinterklaasmythe opvoeren. We leren ook al heel snel dat we *niet* eerlijk moeten zijn, om te voorkomen dat we anderen kwetsen. Complimenten kunnen soms dubieuze cadeautjes zijn. Toch blijven we volhouden dat we altijd eerlijk moeten zijn.

Voor al over werkelijke intenties en gevoelens doen we vaak onduidelijk. Terwijl veel mensen toch zeer bedreven zijn in het oppikken van de bedoelingen en emoties van anderen. Een kwaliteit die vaak wordt aangeduid als empathie. Voor empathische mensen, en dat zijn de meesten, is het moeilijk om je gevoelens te verbergen. Ze klinken door in je lichaamshouding en je gebaren, je intonatie, je mimiek. Toch willen we onze gevoelens een beetje verborgen houden. Immers, je bent kwetsbaar als je gevoelens zichtbaar zijn. Maar dat verbergen lukt slecht en bijna altijd onderschatten we hoe goed we voor anderen te lezen zijn.

De lastigheid met het oppikken van andermans emoties is dat het nooit hard te maken is. Iemand kan uiterst nerveus lopen wiebelen en toch beweren helemaal niet zenuwachtig te zijn. Omdat gedrag op verschillende manieren is te interpreteren, biedt het de mogelijkheid om van alles te ontkennen of te verzachten. Dat geldt niet alleen voor je emotionele gesteldheid maar ook voor de

intenties die aan je beslissingen ten grondslag liggen. Een directeur van een organisatie kan zeggen dat hij fusiebesprekingen met een andere organisatie voert omdat dit in het belang is van de organisatie als geheel. Tegelijkertijd kan het voor medewerkers duidelijk zijn dat er (ook) heel andere redenen meespelen.

Nu zijn emoties en intenties nog te verbloemen, dat wordt moeilijker wanneer het gaat om concreet gedrag. Toch werkt het ook bij de dingen die we werkelijk doen. Een televisieprogramma over de problematiek van vluchtelingen toonde hiervan een mooi voorbeeld. Een groep Nederlanders, van wie de meesten zich uitgesproken negatief hadden uitgelaten over vluchtelingen, werd indringend geconfronteerd met de ellende van deze mensen. Na afloop van het programma bleek één van de meest uitgesproken deelnemers haar mening niet te hebben bijgesteld, ze sprak nog steeds op badinerende wijze over de vluchtelingen. Tegelijkertijd was ze wel bezig een getroffen familie te helpen en zamelde ze spullen in. Daarop aangesproken had ze een ingewikkeld verhaal en een niet zo logisch klinkende verklaring voor haar gedrag. Ook bleef ze op hoge toon ontkennen haar mening te hebben bijgesteld².

Deze vrouw is geen uitzondering. Consistentie is voor mensen heel belangrijk. Ook denken we dat we ons gedrag op een rationele manier aansturen. We vinden iets en vervolgens handelen we daarnaar. Consistent dus. Intussen weten we dat het niet zo werkt. Hersenonderzoekers schatten dat 90 tot 100 procent van ons gedrag onbewust wordt geïnitieerd en gestuurd. Verreweg het meeste van wat we doen dus. Het onbewuste is geen primitieve verwerkingsplek van waaruit alleen maar instinctief gedrag kan volgen. Het onbewuste denken omvat superieure denkprocessen, leert van eerdere ervaringen, is vaak heel logisch en leidt tot zeer intelligente uitkomsten. Verder is dat onbewuste denken nadrukkelijk gericht op ons eigenbelang. Sommetjes kunnen we onbewust niet uitrekenen, bedenken hoe we een ingewikkeld conflict moeten oplossen, wel³. Het lastige van ons onbewuste denken is echter dat we ons er per definitie niet van bewust zijn. We merken onze eigen onbewuste denkprocessen niet op. Ze zijn er echter wel degelijk en doen veel en goed werk. En ze vormen de basis van bijna al ons gedrag in de praktijk.

De Nederlandse hoogleraar Victor Lamme is één van de meest

uitgesproken onderzoekers. Hij ziet het bewuste denken als een soort bijproduct van ons handelen en ieder geval als iets dat *volgt* op wat we doen⁴. Anders gezegd, onbewuste drijfveren initiëren gedrag en vervolgens verzinnen we er een logische verklaring bij. De vrouw in het televisieprogramma werd gegrepen door de vluchtelingenproblematiek en kreeg medelijden. Wat haar had aangezet tot actie en waarom ze de ene familie hielp en een andere niet, gebeurde onbewust. Daar heeft niemand een verklaring voor, zijzelf ook niet. Het is duidelijk dat de emotie tot haar gedrag leidde, niet een rationele analyse, noch haar opvattingen. De moeilijkheid was alleen dat ze publiekelijk had uitgesproken dat vluchtelingen het zelf maar moesten uitzoeken. Dat stelde haar voor de uitdaging om een 'logische' verklaring te vinden voor haar betrokken gedrag, zodat ze niet op inconsistentie kon worden betrap.

Onechtheid is de praktijk van alledag

In bijna alle bedrijven en instellingen zien we dagelijks dergelijke processen. Mensen spelen spelletjes met elkaar en ontkennen hun werkelijke motieven. Tegelijkertijd zijn velen van ons empathisch genoeg om de achterliggende belangen en drijfveren te doorzien. Het leidt tot een schimmig spel. We weten dat het gebeurt, we ontkennen het net zo hard en gaan over tot de orde van de dag.

Binnen organisaties vervullen mensen hun functie. Tegelijkertijd hebben ze persoonlijke belangen. Ze willen in een plezierige sfeer werken, geld verdienen, promotie maken, bevriend raken met leuke collega's, erkenning verwerven voor hun kwaliteiten en inzet, en invloed uitoefenen. Dingen die cruciaal zijn voor je gewone werkmotivatie maar die eigenlijk nooit worden uitgesproken.

Ook, en misschien wel vooral, in de top van de organisatie vinden schimmige processen plaats. Daar komen ambitie en geldingsdrang samen met kwaliteiten als overtuigingskracht en standvastigheid. De persoonlijke belangen zijn er groot. De *boardroom dynamics*, de dynamieken in de directiekamer, worden vaak gekenmerkt door het spel om aanzien en invloed. Persoonlijke voorkeuren of gevoelsmatige verplichtingen hebben invloed op de besluitvorming en kunnen die vertroebelen.

Mensen zien wat er gebeurt, hebben hun eigen interpretaties en gissen naar de achterliggende motieven. Ze zien vooral dat de verklaringen die mensen geven voor hun gedrag, niet echt zijn. Dat geldt voor politici, die om tactische redenen met een motie meestemmen die eigenlijk indruist tegen het eigen partijprogramma. Het geldt voor bestuurders van instellingen, die bezuinigingen doorvoeren onder het mom van kwaliteitsverbetering. Het geldt voor een minister, die zijn afkeuring uitspreekt over beloningen in de top maar er eerder zelf mee instemde. Het geldt voor de directeur, die een grote investering verdedigt op zakelijke gronden maar er vooral zelf belangrijker door hoopt te worden. Dit onechte gedrag is niet voorbehouden aan de top. Mensen van alle niveaus en gezindten gebruiken onechte argumenten om hun belangen na te streven of hun gedrag te verklaren.

Veel organisaties hebben een *mission statement* geformuleerd, een verheven formulering van wat de organisatie werkelijk zou nastreven. Altijd blijkt daaruit dat de organisatie zich ten dienste stelt van een groter belang en bijdraagt aan het welzijn van één of meer groepen mensen. Dat kunnen medewerkers, klanten of samenwerkingspartners zijn en soms zelfs de wereld als geheel. In ieder geval gaat het in het mission statement nooit alleen om de aandeelhouders. Terwijl het voor menigeen helder is dat veel bedrijven bovenal geldmachines zijn die aandeelhouders en bestuurders rijker maken en slechts relatief weinig werkelijke maatschappelijke waarde creëren.

Ook binnen de muren vindt het echte gesprek niet meer plaats. Leidinggevendenden hebben het over de procedures van de organisatie, over 'hoe wij de dingen hier doen'. Ze refereren aan de *values* of *business principles* en verwijzen naar eenzijdig gemaakte afspraken. Voor een echte gedachtewisseling is geen ruimte. Managementprocedures starten met het vaststellen van de jaarlijkse doelstellingen en het hoger leggen van de lat. Met als achterliggende gedachte: hoe uitdagender de doelstelling, hoe groter de inzet. Dit mechanisme staat meestal niet meer ter discussie, terwijl bekend is dat deze aanpak bij verantwoordelijk en hoogwaardig werk niet werkt⁵. Ook daarna vindt het echte gesprek niet

plaats. Tijdens de rit leggen we uit dat het door omstandigheden onmogelijk was om bepaalde doelstellingen te realiseren en verwijzen we naar nieuwe informatie. Het spel gaat altijd door en we laten ons daarbij niet in de kaart kijken. Ons discours heeft zich aangepast aan de zakelijke wereld van accountability, afspraken en resultaten, aan de wereld van het *moeten*. In alle drukte komen we niet toe aan het echte gesprek over de missie van het bedrijf en veinzen we onderlinge belangstelling. Het echte gesprek over je persoonlijke agenda en wat je verwacht van de organisatie wordt maar zelden gevoerd. Het gesprek over wat je werkelijk zoekt en nodig hebt in het contact met collega's. Over je echte twijfels en dromen. Echte gesprekken leiden tot begrip en nieuwe inzichten en versterken de onderlinge relatie. Dat heeft een positief effect op de samenwerking en de motivatie. Dat is de wereld van het *willen*.

Onechtheid leidt tot serieuze problemen

De irritatie over onecht gedrag lijkt toe te nemen, misschien wel omdat we er steeds indringender mee worden geconfronteerd. De journalistiek en ook social media lijken erop gebrand onechte redenaties en verborgen persoonlijke belangen te onthullen. Vooral de bestuurlijke top heeft het moeilijk. Mensen worden steeds kritischer, hechten steeds minder geloof aan officiële verklaringen, er is teveel misgegaan in de afgelopen jaren.

Er zijn goede redenen om geïrriteerd te raken door onechte verhalen. Naast de politiek kunnen ook bedrijven en instellingen veel bijdragen aan het oplossen van de huidige maatschappelijke problemen. Het zijn geen kleine uitdagingen: de tweedeling in de samenleving, verborgen armoede, toenemend individualisme, frustratie, agressie, criminaliteit, vluchtelingen, klimaatverandering. Het gesprek hierover wordt gevoerd door ingenomen posities en persoonlijke belangen. Dat leidt tot hardere stellingnames en bijna nooit tot zelfs maar een begin van een oplossing.

Irritatie is er ook over het verborgen machtsspel aan de top van organisaties. Dergelijke processen verzwakken de organisatie als

geheel. Onechte leiders creëren berekenende medewerkers. Medewerkers die onvoldoende geloof hebben in de top, tellen hun knopen en leveren precies de inzet die nodig is om geen verwijten te krijgen. Anderen, die zelf de ambitie hebben om de top te bereiken, zijn meer met hun carrière bezig dan met het werk zelf. Zij wachten op een kans om zich op de juiste manier te profileren. Het prestatievermogen van de gehele organisatie wordt ondermijnd. Als de top spelletjes speelt, speelt de hele organisatie mee.

Leiders met een missie maken het verschil

Het buzzword van de afgelopen jaren is transparantie. Dit lijkt vooral te betekenen dat alles wat je doet zichtbaar moet zijn. Je mag niet kunnen worden betrapd op niet-integer handelen. Bij onduidelijkheden leggen bestuurders omstandig uit wat ze hebben gedaan en waarom. Verklaringen waarin eigenbelang niet voorkomt, verklaringen die uitblinken door ethisch besef. Leiders moeten de braafste jongens en meisjes van de klas zijn. Maar met zulke mooie verhalen neemt de achterdocht meestal alleen maar toe. Wat drijft leiders nu werkelijk? Wat vinden ze echt? Het zijn mooipraters maar wat zijn hun echte intenties? Over hun echte motieven zijn leiders vaak allesbehalve transparant.

Sommige leiders doen niet aan mooipraterij. Steve Jobs was een hork maar ook een groot inspirerend leider. Hij deed alles fout volgens de gangbare managementboeken. Dienend leiderschap was aan Jobs niet besteed. Toch maakte hij van het bijna failliete Apple een onderneming met de hoogste beurswaarde en het sterkste merk ter wereld. Op zijn eigen manier⁶. Steve Jobs zette vraagtekens bij de klassieke opvattingen over leiderschap, vraagtekens die we niet kunnen negeren.

Mooipraterij zul je ook niet terugvinden in dit boek. Ik beschrijf zo eerlijk mogelijk wat er plaatsvindt in de top van grote organisaties. En kom tot de conclusie dat veel bestuurders bovenal gewone en veelal hardwerkende mensen zijn die oprecht hun best doen. Maar ook zij worden gedreven door puur menselijke drijfveren,

zoals de behoefte aan aandacht of aanzien. Het probleem is dat ze daar niet voor uit kunnen komen. Hun positie en rol dwingen hen om hierover onduidelijk te zijn. Dit leidt tot onechte gesprekken en politieke spelletjes en juist dat maakt hun organisaties zwakker.

Er bestaan ook organisaties die hier veel minder last van hebben, organisaties met een sterk gevoel voor *purpose*. De leiders van dergelijke organisaties zijn niet bezig met hun positie maar met hun missie. In deze organisaties putten mensen inspiratie uit de betekenisvolheid van hun werk. De aanpak van dergelijke leiders leidt niet alleen tot bevlogen medewerkers en tevreden klanten, maar vaak ook tot een iets betere wereld. En verder blijken ze er zelf ook nog gelukkiger van te worden.

Over het boek en over mijzelf

Dit boek is ontstaan vanuit een combinatie van theorie en praktijk. Van origine ben ik psycholoog. Na mijn afstuderen in 1982 had ik graag een aantal jaren in de geestelijke gezondheidszorg willen werken, maar het lukte me niet om in die sector een baan te vinden. Achteraf ben ik er blij om. Ik ging werken bij Gist-Brocades, in die jaren een trotse Nederlandse multinational in de wereld van de biotechnologie. Ik maakte er snel promotie en kreeg de smaak van het bedrijfsleven te pakken. Bij AT Kearney, een internationale adviesorganisatie, leerde ik wat bedrijfsprocessen waren en wat de waarde van een grondige analyse en een goede strategie was. Daarna stapte ik over naar het postbedrijf van KPN, een louterende episode. Als regiomanager met een paar duizend postbodes in mijn organisatie kwam ik erachter hoe belangrijk het was om processen en mensen goed met elkaar in balans te brengen. Als consultant stond je nauwelijks stil bij het perspectief van medewerkers of bij de rol van de medezeggenschap. Toen KPN zich opsplijste in twee aparte bedrijven, mocht ik de beursgang van het nieuwe TPG begeleiden. In 1998 stond ik op de beursvloer van Wall Street toen Ad Scheepbouwer op de bel mocht drukken. Een mooi moment, maar ook ver weg van mijn *roots* en nog datzelfde jaar maakte ik de overstap naar LTP, het bedrijf waar ik zestien jaar leiding aan zou gaan geven. Zo keer-

de ik terug naar mijn eigen vakgebied, de psychologie. LTP is het oudste echte adviesbureau van Nederland en het werd een mooie symbiose van bedrijfskunde en psychologie, van leidinggeven en adviseren, van theorie en praktijk. In die periode heb ik, samen met mijn collega's, directies en commissarissen mogen adviseren over hun eigen functioneren. Ik moet bekennen dat ik er net zo veel van heb geleerd als mijn opdrachtgevers.

Sinds 2014 ben ik de managing partner van Jonathan Warner, een bureau dat gespecialiseerd is in het versterken van leiderschap en samenwerking in de top van organisaties. Mooi werk, waarbij ik het voorrecht heb bijzondere en meestal ook inspirerende mensen te ontmoeten. Wat mij in die contacten trof, is dat velen van hen zo hard werken dat zij er niet aan toe komen om eens stil te staan bij wat ze werkelijk willen en wat ze zouden kunnen realiseren met hun organisatie. Ondanks al hun idealisme zitten zij vast in het bestaande streven naar groei en winst en vullen ze hun dagen met het oplossen van de problemen die ze onderweg tegenkomen. De meeste bestuurders hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel, doen te veel dingen zelf en putten zich daarbij volledig uit. En niet zelden krijgen ze dan ook nog kritiek over zich heen. Soms ongenueanceerd en onterecht, soms wel degelijk terecht. Als je eindverantwoordelijkheid draagt, tellen goede bedoelingen niet, dan gaat het om het effect of resultaat.

Deze constatering hebben mij gemotiveerd tot het schrijven van dit idealistische boek. Idealisme dat overigens gebaseerd is op een grondige kennis van de werkelijkheid. Te vaak horen we onrealistische adviezen van mensen aan de zijlijn, adviseurs die niet weten welke verantwoordelijkheden bestuurders dragen en welke beperkingen zij hebben in hun rol. Dat kan me mateloos irriteren.

Het boek begint met een analyse van wat er eigenlijk aan de hand is. In veel organisaties wordt weliswaar heel hard gewerkt maar ze functioneren suboptimaal en dragen te weinig bij aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Hoe kan dat? Het antwoord ligt in de fundamentele drijfveren van mensen, die inzichtelijk maken waarom managers en directeuren doen wat ze doen, net als de medewerkers van de organisatie. Politieke spel-

letjes en onechte verhalen ontstaan als vanzelf. Hoe natuurlijk ook, ze leiden tot verzwakking van organisaties en ernstige maatschappelijke spanningen.

Het tweede gedeelte van het boek gaat over wat mogelijk is. Het kan anders en de sleutel daartoe ligt bij onze huidige en toekomstige leiders en hun persoonlijke ontwikkeling. Het gaat daarmee ook over een alternatief voor het Angelsaksische denken, waarbij niet de drang naar geld maar de zoektocht naar geluk de motor is. Dat dit niet alleen idealisme is, bewijzen de organisaties en leiders die in hoofdstuk 6 en 7 aan bod komen. Zij kennen hun missie, dragen bij aan een betere wereld en maken ook hun aandeelhouders blij.

‘*Managers* doen de dingen goed, *leiders* doen de goede dingen.’ Sinds Warren Bennis dit in 1985 opschreef⁷, komen we er niet meer van af. Leiders realiseren verandering, managers organiseren complexiteit, ook zo’n mooie. Of: leiderschap gaat over mensen, management over dingen en processen. Ik doe niet mee met deze fijnslijperij. Leiders die verandering initiëren, creëren enorm veel complexiteit. Als je daar geen visie op hebt of geen bemoeienis mee wilt, maak je veel kapot en ben je als leider geen knip voor de neus waard. In werkorganisaties gaan bedrijfsprocessen en mensen hand in hand. Je kunt geen leiding geven aan mensen zonder te kijken naar de middelen en omstandigheden waarin zij hun werk moeten uitvoeren. Omgekeerd kun je geen project realiseren zonder de mensen daarin te betrekken. Goede managers zijn ook leiders en omgekeerd. Ik hanteer de termen leider, manager, leidinggevende of aanvoerder door elkaar. Leider komt het meest voor. Ik doel daarbij slechts op de rol en niet op iemand met een superieure positie. De connotatie is wat mij betreft volkomen neutraal. Op dezelfde wijze gebruik ik termen als volger, medewerker en zelfs een enkele keer volgeling. Ook hier gelden geen waardeoordelen.

Er zijn vrouwelijke en mannelijke leiders. Voor de leesbaarheid heb ik regelmatig alleen de mannelijke vorm gebruikt. Ook hierin schuilt geen waardeoordeel. Overal waar leiders worden aangeduid met hij of hem kan ook zij of haar gelezen worden.

Arjan Eleveld

Oneigenlijke processen in de directiekamer

De laatste jaren is er veel aandacht geweest voor ontsporende topmanagers die hun organisatie veel schade berokkenden. Soms komen ook verhalen naar buiten van organisaties waar de directieleden overduidelijk ruzie met elkaar hebben. Bestuurders zijn net mensen, met ambities, persoonlijke belangen en vaak ook een koppig soort doorzettingsvermogen. Toch zijn de verhalen van de apenrots overdreven. De meeste topmanagers zijn harde werkers die op een fatsoenlijke wijze succesvol willen zijn. Het gaat pas mis als ze daarin worden gedwarsboomd. Wat vindt er werkelijk plaats in de directiekamers van grote organisaties?

Spanningen in de top

Op 25 april 2015 stapt de woedende Ferdinand Piëch op als voorzitter van de raad van commissarissen van het Volkswagen-concern. Zijn poging om Martin Winterkorn, de succesvolle president-directeur van het bedrijf, in de coulissen te manoeuvreren was mislukt. Met slaande deuren hield de 77-jarige patriarch de eer aan zichzelf. Hij kondigde ook aan al zijn aandelen te gaan verkopen, in zijn visie zou het met het bedrijf nu alleen maar slechter gaan. Ferdinand Piëch beheerde 13 procent van de aandelen van de groep, een belang dat ertoe doet. Het verkopen van

een dergelijk belang zal de koers zeker doen dalen. Overigens hoeft Piëch niet wakker te liggen van een beetje koersfluctuatie, Forbes schatte zijn persoonlijk vermogen op ruim 5 miljard euro.

Het Volkswagen-concern, waartoe ook Audi, Porsche en nog acht andere automerken behoren, is één van de drie grootste bedrijven van Europa. Er werken 600.000 mensen en het maakt een omzet van meer dan 200 miljard euro. Het bedrijf is in 1937 opgericht door Ferdinand Porsche, een auto-ingenieur met de droom om een echte sportwagen te bouwen. Op dat moment was Adolf Hitler aan de macht in Duitsland en hij benaderde Porsche met de opdracht om een betaalbare auto voor het Duitse volk te bouwen: de Volkswagen. Hitler stelde als doel dat er op afzienbare termijn één miljoen van dergelijke auto's moesten worden geproduceerd en liet een gigantische fabriek bouwen, midden in Duitsland. Direct naast de fabriek ontstond een geheel nieuwe stad, waar de fabrieksarbeiders konden wonen. De auto werd aangeduid als de *KdF-Wagen* en de stad heette *KdF-Stadt* (KdF stond voor *Kraft durch Freude*). De oorlog gooide roet in het eten, de fabriek moest zich op de productie van militair materieel richten en de introductie van de KdF-Wagen werd uitgesteld. Na de oorlog kwam het er toch van, wel kreeg de auto een andere naam: de Volkswagen Kever. KdF-Stadt werd omgedoopt in Wolfsburg, de plaats waar nog steeds het hoofdkantoor en kloppende hart van het Volkswagen-concern gevestigd is.

Ferdinand Porsche verwezenlijkte uiteindelijk ook zijn eigen droom en legde de basis voor het roemruchte sportwagenmerk. Hij kreeg twee kinderen, een jongen en een meisje. De jongen, die hij ook Ferdinand noemde, zette de naam Porsche voort en het meisje, Louise Porsche, trouwde met Anton Piëch. Sindsdien zijn de twee families Piëch en Porsche verbonden aan de automerken Volkswagen en Porsche. De beide autobedrijven hebben lang onafhankelijk van elkaar geopereerd maar waren via de aandeelhoudersbelangen van de families toch nauw met elkaar verbonden. Van gezellige familiefeestjes was meestal geen sprake, er stonden grote financiële belangen op het spel en het onderling vertrouwen was vaak ver te zoeken. De Porsche-Piëch familie staat bekend als een slangenkuil¹.