

Leiderschap

Inzichten uit de praktijk

Leiderschap

Inzichten uit de praktijk

Jeroen Schuiten

Ter Leering ende Vermaeck

Eerste druk 2017

Schrijver: Jeroen Schuiten

Omslag: Bert Holtkamp

ISBN: 9789463428941

Copyright © 2017 JeroenSchuiten

Inhoud

Optimisme	8
Ronald Ockhuysen, hoofdredacteur Het Parool	
Inleiding	9
Symen Jansma TravelBird	10
Jos Nijhuis Schiphol	13
Lena Herder IKEA	16
Ila Kasem Van de Bunt	19
Pieter-Jaap Aalbersberg Politie Amsterdam	22
Theo Hofstee Justitie Amsterdam	25
Harold Zwaal Scheltema & Novamedia	28
Bart Koene Barts	31
Gereon Niemeier Kuehne + Nagel	34
Michiel Chevalier NMBRS	37
Klaas Knot De Nederlandsche Bank	40
Karin de Groot IDTV	43
Emile Kuenen Joolz	46
Edwin van Balken DeLaMar Theater	49
Slaven Mandic Wayne Parker Kent	52
Bas Beerens WeTransfer	55
Maurice Hols Viacom	58
Edgar Molenaars Ogilvy & Mather	61
Manon van Beek Accenture	64
Peter Smink Nuon	67

Quirijn Bolle Marqt	70
Charlie MacGregor The Student Hotel	73
Jitse Groen Takeaway.com	76
Jacky Chang Delta Electronics	79
Dertje Meijer Havenbedrijf Amsterdam	82
Maurice van Tilburg Euronext Amsterdam	85
Matthias Haag Gemini Windpark	88
Ben van Berkel UNStudio	91
Peter de Mönnink Sanoma media / SBS broadcasting	94
Gilian Tans Booking.com	97
Jan Kwint LTP	100
René Kouwenburg Passenger Terminal Amsterdam	103
Edwin Prinsen Cisco	106
Jaap Winter Vrije Universiteit	109
Dank	113

Optimisme

Er bestaan cursussen ‘Natural leadership’. Die bieden managers de kans de eigenschappen van een ‘geboren leider’ aan te leren. Nogal vreemd, natuurlijk: wat aangeboren is, is van nature aanwezig. Dat heb je dus, of dat heb je niet.

In dit boek *Leiderschap*, een bundeling van stukken uit *Het Parool*, geeft Jeroen Schuiten een inkijk in de hoofden van leiders en bazen. Opvallend: leiderschap is volgens veel ervaringsdeskundigen de kunst om te vertrouwen op ondergeschikten. Ook opvallend: de belangrijkste beslissingen worden intuïtief genomen – vanuit zoiets onbestemds als de onderbuik.

Een echte baas gebruikt vervolgens zijn verstand om van zijn doel een gepassioneerd verhaal te maken dat door het personeel wordt gedragen. Als dat plan daarna wordt uitgevoerd, functioneert de ware leider als een kompas. Hij geeft de richting aan en laat oordelen zoveel mogelijk achterwege.

Iedereen weet dat op elke werkvloer die ideale situatie vaak ver weg is; er moet ook gemopperd worden of ingegrepen. Maar het optimisme én het geloof in het collectief – bij de leiders in dit boek nadrukkelijk aanwezig – bieden wel een hoopvol tegengif aan het cynisme dat momenteel de politiek en de algemene opinie domineert.

Het is de hoogste tijd dat de bazen in dit boek definitief de macht grijpen.

Ronald Ockhuysen
Hoofdredacteur *Het Parool*

Inleiding

Wie zijn de mannen en vrouwen die dagelijks als leider het verschil (moeten) maken en wat is nodig om elke dag op dat niveau te presteren? Hoe gaan ze om met verantwoordelijkheden en kritiek, welke karaktertrekken zitten ze in de weg, wanneer willen ze bij een beslissing betrokken worden en hoe houden ze eigenlijk grip op de stortvloed aan e-mails? Zien ze zichzelf als geboren leiders en maakt het dan nog uit of je wieg in Nederland, Taiwan, Zweden of Duitsland heeft gestaan? Zomaar een greep uit de vragen die de aanleiding vormden voor de wekelijkse rubriek Leiderschap in Het Parool.

Het enthousiasme onder leiders om ervaringen te delen en een inkijk te bieden in hun dagelijks handelen blijkt groot, of ze nu een theater, multinational, hotel, internet start-up of politiekorps onder hun hoede hebben. Ze vullen hun leiderschap zeer uiteenlopend in en dat blijkt leerzaam, inspirerend en maar al te vaak vermakelijk. Want de meeste hoofdpersonen in dit boek nemen leiderschap zeer serieus, maar zichzelf vaak een stuk minder. De relativerende conclusie is misschien wel dat leiderschap toch vaak meer gaat om wie je bent, dan wat je doet.

Medewerkers zullen het zelfgekleurde beeld van hun leidinggevend misschien hoofdschuddend lezen. Dit is dan ook hoe de hoofdpersonen hun leiderschap zelf zien, niet meer en niet minder.

Jeroen Schuiten



“Tijdens een sollicitatiegesprek kan iemand zich anders voordoen, maar niet een hele avond. Dan komt de ware aard wel boven.”

Symen Jansma (1973)

Medeoprichter en CEO van onlinereisorganisatie TravelBird, geeft leiding aan 550 mensen met zo'n 30 nationaliteiten.

Heeft u altijd leiding willen geven?

“Ik heb het lang proberen te vermijden. Mijn ouders hebben een kozijnenfabriek. Als ik met de was thuiskwam, vertelde mijn moeder over personeelsproblemen en dat de baas zijn niet altijd leuk is.”

Wat heeft u moeten leren?

“Ik laat mensen makkelijk vrij, moest een balans vinden tussen controleren en niet de controlerende baas worden.”

Wie heeft uw manier van leidinggeven beïnvloed?

“Ben Verwaayen, oud-topman van British Telecom en KPN, is onze adviseur. Focus op drie dingen is zijn advies: de juiste mensen om je heen, een stip aan de horizon en een goede bedrijfscultuur. Dan komt de rest vanzelf.”

Is dat ook gebleken?

“Je moet je daartoe beperken, eigenlijk een beetje lui zijn. Ik heb de neiging zaken naar me toe te trekken die anderen moeten oplossen.”

Wat was uw moeilijkste beslissing tot nu toe?

“Stoppen in vijf landen waar we actief waren. ‘Jij ziet een steen op de weg, maar het is maar een kiezelkje,’ was het relativiserende perspectief van Ben.”

Hoe deelt u uw visie met de organisatie?

“Ik manoeuvreer mensen in een richting zodat het hun idee wordt. En ik ga nooit een vergadering in zonder dat ik weet wat ik eruit wil halen. Agendapunten stel ik vragend op. Dat dwingt iedereen tot antwoorden te komen. (Jansma glimlacht.) Tips van Ben.”

Hoeveel e-mails krijgt u per dag?

“Veel te veel! En dan ook nog berichten via LinkedIn, Facebook, Whatsapp en Skype. Ik werd er gek van, had altijd het onbevredigende gevoel dat ik niet iedereen netjes antwoordde. Nu heb ik een personal assistent die selecteert.”

Heeft u vaste dagelijkse rituelen?

“Ik loop elke dag door het pand. Elke week kiest mijn assistent iemand om koffie mee te drinken. En geregeld zet ik mijn bureau ergens anders in het kantoor tussen de mensen. ‘Denk niet dat je *one of them* bent, ook al zit je tussen hen in. Dat ben je niet, dus doe ook niet alsof,’ waarschuwde Ben. Dat heb ik in mijn oren geknoopt.”

Hoe lost u dat op?

“De personeelsmanager heeft de leeftijd van de gemiddelde medewerker en is mijn oren en ogen op de vloer.”

Hoe neemt u mensen aan?

“Fouten aan de poort kun je later nooit goed repareren. Recruitment bepaalt de cultuur van een bedrijf. Bij hogere functies gaan we lunchen of uit eten. Tijdens een sollicitatiegesprek kan iemand zich anders voordoen, maar niet een hele avond. Dan komt de ware aard wel boven.”

Toch is het verloop hoog?

“Niet bij hogere functies. Maar soms werken mensen hier nog geen jaar. Dat past bij deze generatie. Wij moeten een aantrekkelijke, gezellige, internationale werkgever zijn. Onze mensen willen mooie

verhalen vertellen op verjaardagsfeestjes van oude studievrienden. In mijn tijd werden we nog verleid met een leaseauto.”

Wat is de grootste valkuil voor leidinggevenden?

“Te veel met jezelf en het bedrijf bezig zijn in plaats van de blik naar buiten te houden. Zodra ik vermoed dat wij *inside out* denken, spring ik erbovenop. Je moet kijken wat buiten gebeurt en dat naar binnen brengen.”