

De helden

Continuïteit en vernieuwing

- Peter Elverding, DSM, ING ■ *Perkamentus en het grote misverstand* 29
Henk Vermaas, Capgemini ■ *De geest van Machiavelli* 35
Peter Hulsbos, Tempo-Team ■ *Swift* 43
Rob van Gelder, Heijmans ■ *De klus* 49
Rokus van Iperen, Océ ■ *De jongste bediende* 55
Gert de Caluwe, Thomas Cook ■ *Koude rillingen* 61
Robert Hooijberg, IMD ■ *Een prachtige paradox* 67

Wel en wee

- Hans Becker, Humanitas ■ *Mensen verdienen chaos en geluk* 77
Lydia Helwig Nazarowa, 's Heeren Loo ■ *Waardevol leven* 83
Geert Blijham, UMC Utrecht ■ *De componist en zijn plan* 91

Iets uit 'niets'

- Cisca Dresselhuys, Opzij ■ *Niet van suiker* 101
Maarten van Dijk, BNN ■ *De bende van de Zwarte Hand* 107
Toon Gerbrands, AZ ■ *Adrenaline* 115
Utrecht String Quartet ■ *De bâton* 121

Het publieke belang

- Gerd Leers, burgemeester Maastricht ■ *Salieri's gave* 129
Sybilla Dekker, VROM, Kadaster ■ *Concentratie op het wezen* 137
Wim Dijkstra, burgemeester Vlissingen ■ *De goede zaak* 145

Beter weten, betere wereld

- Liesbeth van Tongeren, Greenpeace ■ *Koningin tussen polder en polemieck* 153
Gerard Dielessen, NOS ■ *Professie en autonomie* 159
Lex Bouter, VU Amsterdam ■ *De intuïtie van de intellectueel* 167
Willem Lageweg, MVO Nederland ■ *Ontketening der oerkrachten* 175
Hans van Duijn, TU Eindhoven ■ *Een hoofd vol portefeuilles* 181

Voorwoord

De openingsscene van Oliver Stone's film *Nixon*, in zwart-wit. Een man ijsbeert getergd door een duister kantoor met een paar strepen licht op vloer en muren. 'Ik heb het hele land doorgereisd, doe alles volgens het boekje, mijn boodschap is goed en aan mijn inzet kan het niet liggen. Waarom krijg ik dan toch niks voor elkaar?' Het antwoord komt van een tweede man in de kamer die achter zijn levensgrote bureau is gaan staan. Hij maakt een wijds gebaar. 'Je product en boodschap deugen heus wel. Maar je moet nooit vergeten waar het echt om gaat. Jezelf. Het gaat er niet om wat je zegt, maar hoe je het brengt. Je kunt alles aan de man brengen. Kijk iedereen altijd recht in de ogen. Bedenk: niets verkoopt beter dan oprechtheid.'

Er klinkt al een poos een luide roep om 'authentieke' roergangers: bovenbazen met hart voor de zaak die evengoed hard moeten en zullen zijn, maar bovenal zichzelf zijn en op een bepaalde manier in de wereld staan. Mensen met visie, die waarden hebben en verantwoordelijkheid nemen, door het stof gaan, afkloppen en weer doorgaan. Mensen die raken en zich laten raken. Dat zou dan een nieuw recept voor leiderschap moeten zijn, liefst voorzien van een welluidend etiketje.

Dit is geen receptenboek over leiderschap. Het merendeel van de gesprekspartners in deze uitgave heeft daar in elk geval geen be-

hoeft aan. Ze hebben een hekel aan dergelijke boeken, zitten niet op 'nieuwe visies' te wachten en lezen ter inspiratie liever een goede roman. Die zouden ongekunsteld, levensecht en vrij van pedanterie zijn. Bij dat gegeven wil ik met dit boek aansluiten. Ik heb door mijn jarenlange ervaringen als adviseur en ghostwriter diverse bestuurskamers mogen bezoeken: het viel op dat de dames en heren bestuurders en leiders vaak een creatief en doortimmerd gedachtegoed hebben ontwikkeld over hun functioneren, over visie en strategieontwikkeling, over hoe je mensen voor je wint. Maar die verhalen hoor je niet altijd of verwateren tot vervelende platitudes, terwijl diezelfde mensen op een schat aan inzichten en ervaringen zitten waar velen hun voordeel mee kunnen doen. Bijvoorbeeld die kleine miljoen leidinggevendenden die Nederland ondanks alle verplattung van organisaties volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek nog altijd rijk is.

Een tweede motivatie voor dit boek ligt besloten in een opmerking die Manfred Kets de Vries ooit eens maakte. Op de vraag of bedrijven er met al die theorievorming over leiderschap in slagen betere organisaties te worden, waar medewerkers en management elke morgen graag voor uit bed komen, antwoordde hij dat de meeste bedrijven hem nog altijd deden denken aan de Goelach Archipel. En waar voor de beschrijving van de relatie tussen bovenbaas en medewerkers zes woorden genoeg waren: 'Credit goes up, garbage goes down.' Hoe dat ook zij, gaande het ontstaan van dit boek heeft zich in elk geval wel een groeiend aantal gevallen van slecht ondernemingsbestuur, integriteitsproblemen en 'bestuurlijke verhuftering' voorgedaan. De zeer lastige uitdagingen die de financiële en economische recessie bovenbazend Nederland heeft bezorgd, kwamen daar nog eens bij.

In dit boek zijn ruim twintig gesprekken opgenomen die met bovenbazen uit het bedrijfsleven, politiek, media, zorg, sport, de universitaire wereld en non-gouvernementele organisaties voor het merendeel in de eerste helft van 2009 zijn gevoerd. Sommige van die

bovenbazen zijn ondertussen van baan veranderd of met pensioen gegaan. De interviews – uitgewerkt in verhalende monoloogvorm – zijn zo veel mogelijk ingestoken op basis van een biografisch perspectief. Er wordt zowel ‘hands-on’ als in meer reflecterende zin over leiderschap nagedacht. Het onderwerp krijgt een mooie invulling vanwege de breedte aan sectoren die aan bod komen en de diepte die de gesprekspartners in wilden gaan, zowel op persoonlijk vlak als in de verbinding met de vele elementen die bij goed leiderschap komen kijken. Interessant is dat stijlen van leidinggeven soms specifiek zijn voor bepaalde sectoren, tijden en omstandigheden, maar in verreweg de meeste gevallen vooral met de betreffende persoon verbonden zijn. Voorafgaand aan de interviews is een beschouwing opgenomen die op hoofdlijnen een beeld schetst van recente ontwikkelingen en een vuistvol handreikingen biedt voor eenieder die bovenbazend in het leven staat.

Alle geïnterviewden kregen na afloop van het gesprek een korte vragenlijst voorgeschoteld. Volstrekt onwetenschappelijk, maar de geaggregeerde antwoorden geven wel alvast een voorproefje van wat komen gaat. Op de vraag of het een bewuste keuze was geweest om leiding te gaan geven, antwoordde 85 procent bevestigend. Niemand bleek nadien van die beslissing fundamenteel spijt te hebben gekregen. Heeft men ooit serieus overwogen om op te stappen? Slechts 10 procent antwoordde bevestigend. Op de vraag of men vond op dit moment de beste man of vrouw op de betreffende plek te zijn, zei 55 procent ja. En, ten slotte, lezen leiders leiderschapboeken? Ongeveer 65 procent van de gesprekspartners verklaarde nog nooit zo’n boek in handen te hebben gehad. Van degenen die er wel eens aan waren begonnen, bekende de helft de laatste bladzijde niet te halen.

Die uitslag belooft wat voor dit boek. Laten we ervan uitgaan dat een meer persoonlijke, ‘levensechte’ benadering in het huidige tijdsgewricht meer herkenning en inspiratie biedt dan het volgende al of niet wetenschappelijk doortimmerde model. Duidelijk zal

worden dat leiderschap over waarde, binding, mensen en taal gaat – soms op basis van voorspelbare methoden en inzichten, soms volstrekt eigenwijs en in geen enkel handboek te vangen. Het is zoals Socrates zei: goede leiders hebben pathos, logos en ethos. Ze maken contact, hebben wat te zeggen en zijn betrouwbaar. Dat kan op vele manieren; ook voor leiderschap geldt dat niet alle maar wel vele wegen naar Rome leiden. Men zegt dat geen probleem zo groot is of er is wel een weg omheen te vinden. Goede bovenbazen volgen een ander pad. Ze zetten zaken op scherp, nemen risico's, maar bovenal zijn ze meesters van die merkwaardige paradox: zelfbewust hebben ze het niet te veel over zichzelf, maar vooral over de mensen, het doel en de weg daar naartoe.

De helden

Ooit was het met name in het bedrijfsleven de tijd van de flamboyante ‘rock-ceo’s’. Op de golven van economische groei braken ze ijzer met handen, toerden beurskoersen omhoog en hadden altijd wel een mening paraat. Die tijd is voorbij. Zonnekoninggedrag lijkt voltooid verleden tijd en algemeen klinkt de roep om een nieuw type leider: ‘authentieke’ mannen en vrouwen die zich minder druk maken om hun persoonlijk profiel dan om het belang van de zaak. Die zich, soms ook door schade en schande wijs geworden, op een wat bescheidener manier opstellen en de tent voor de vent of vrouw laten gaan. Niet omdat dat gezien de tijdgeest en het maatschappelijk klimaat wel handig is, maar uit persoonlijke overtuiging.

De wereld der bovenbazen bij beursgenoteerde bedrijven is een andere dan die van politiek bestuurders, van wetenschappers die universiteiten leiden, van vrouwen die de burgerlijke ongehoorzaamheid omarmen en leidinggeven aan belangrijke ngo’s, van mensen die besturen in de zorg, de media of sport. De dagelijkse dynamiek, de thema’s, de omgeving, de diverse stakeholders elk met hun eigen agenda’s, de ‘houdbaarheidsgarantie’ der bestuurders – het zijn allemaal belangrijke verschillen. Die echter geen van alle zo fundamenteel liggen dat er geen vergelijkbare patronen aanwijsbaar zouden zijn. Wat de werelden van al die bestuurders op zijn minst gemeenschappelijk hebben, is dat ze de afgelopen jaren grote veranderingen hebben ondergaan. Veel meer nadruk op de kortere

termijn, de drang naar resultaat, de algemene afrekencultuur – het zijn slechts een paar voorbeelden van trends van de afgelopen jaren. In elke sector zijn krachten werkzaam geworden die aan de bovenbazen nieuwe eisen stellen en om nieuwe ‘competenties’ vragen. En, zoals blijken zal, er zijn ondanks alle persoonlijke verschillen ook tussen die bovenbazen diverse overeenkomsten.

De bijzondere wereld der bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen heeft de nodige turbulentie mogen meemaken. Omvallende kopstukken, faliekant fout gelopen strategieën, fusies en overnames, de algemeen oprukkende afrekencultuur en gekrakeel over bonussen, governance, toezicht en goed ondernemingsbestuur hebben de afgelopen jaren voor grote verschuivingen gezorgd. Een zeldzame verdichting van bestuurlijke ellende werd manifest en het publieke debat ging uitsluitend over geld, fraude, macht en misbruik. Waarschijnlijk is nooit eerder zo veel gesproken en geschreven over het doen en laten van bestuurders van commerciële bedrijven – zelfs in de troonrede werd gerept over de aantasting van het vertrouwen in instituties en hun bestuurders. Vooraanstaande instituten zoals de Harvard Business School, werden er zo nerveus van dat men voorstelde kersvers afgestudeerden voortaan een beroepseed af te laten leggen. Overigens, vanaf medio 2008 mochten ook de bovenbazen van ‘maatschappelijke ondernemingen’ – coöperaties en zorginstellingen – zich in toenemende belangstelling verheugen. Vergeet bovendien de wethouders en burgemeesters niet. Uit onderzoek van Binnenlands Bestuur blijkt dat van de tweehonderd wethouders die in 2008 het politieke toneel verlieten, ruim honderdtwintig dat moesten om reden van ‘politieke vertrouwensbreuken’. In dat jaar raakten bijna twintig colleges in een crisis. En dan de wereld der publieke omroepen. Medio 2009 kwamen ondanks de Mediawet en ter zelfregulering bedoelde gedragscodes diverse gevallen van belangenverstrengeling en integriteitsproblemen aan het licht, en bijna stotterend werd geopperd dat een en ander misschien met ‘ethiek en moraal’ te maken kon hebben. Waar

waren al die integere, betrouwbare, authentieke en charismatische helden van weleer toch gebleven?

Van de bestuursvoorzitters van beursgenoteerde bedrijven is de afgelopen periode betrekkelijk weinig vernomen. Het algemene beeld is dat ze zich in hun schulp hebben teruggetrokken omdat de (afbreuk)risico's groot dan wel moeilijk in te schatten zijn. Onderzoek van onder meer McKinsey laat zien dat het vertrouwen in ondernemingen al enkele jaren tanende is. Terwijl bijna een op elke twee Amerikaanse bedrijfsbestuurders het belangrijk acht met een duidelijk profiel en een deugdelijk verhaal naar buiten te treden, blijkt bij nader inzien slechts een op de zeven zich daar concreet voor in te spannen. Evenals voorgaande jaren daalde ook de bekende Edelman Trust Barometer in 2009 weer een paar graden, vooral in de Verenigde Staten werd het flink kouder, en bevestigde opnieuw dat het publieksvertrouwen in maatschappelijke belangenorganisaties aanzienlijk hoger ligt dan in politici, media en bedrijfsleven.

Terwijl de bovenbazen zich in de kelders van hun kantoren lijken te hebben verstopt, roepen medewerkers, maatschappij en aandeelhouders om zichtbaar leiderschap. Leiderschap lijkt een vreselijk versleten en ouderwets begrip, waar in tijden van platte organisaties, individualisering en hoge opleidingsniveaus maar moeilijk inhoud aan gegeven kan worden. Maar ze zijn er te over, de managers, en er wordt steen en been over ze geklaagd; naar het schijnt, hangt voor zo'n 70 procent van de medewerkers in Nederland het arbeidsplezier samen met wat de bovenbaas doet en zegt, maar gaat er wekelijks een halve dag verloren aan gemor over onzichtbaar dan wel slecht functionerend management. Kennelijk hebben mensen bemoedigende woorden en voorbeeldgedrag nodig. Er is behoefte aan personificatie. Een man of vrouw is immers gemakkelijker aanspreekbaar dan een organisatie en algemeen wordt ook eerder vertrouwen gesteld in een persoon dan in een organisatie. Mediameetingen lieten echter zien dat het aantal bazen in het nieuws kort na het uitbreken van de crisis zeer sterk daalde. De angst regeerde. Wat

zou een pessimistisch bericht doen met de koers? Met het vertrouwen van medewerkers en klanten? Hoe zou de mediacratie met de berichtgeving omgaan? Nieuws verspreidt razendsnel en wordt op alle mogelijke manieren verknipt en verkleurd. Dat zijn processen waar organisaties weinig invloed op hebben, terwijl *damage control* achteraf ondankbaar werk is en per saldo vrijwel nooit iets oplevert. Van de andere kant: misschien gaan de meeste bovenbazen uit van het idee dat geen nieuws goed nieuws is. Voor de ontwikkeling van de aandelenkoers zou dat overigens het geval kunnen zijn. Metingen van Lily Fang en Joel Peres van het Insead-instituut laten zien dat aandelen van bedrijven waar minder of geen media-aandacht voor is, het beter doen dan die van bedrijven die regelmatig in de spotlights staan.

Natuurlijk vernamen die bovenbazen dat ze gemist werden. Maar ze konden zelf wat opbeurende taal gebruiken en braken zich het hoofd wat een geloofwaardig en zinnig statement zou kunnen zijn in een periode dat het vooral over fouten en misstappen ging, en geregeld twijfel werd geventileerd of een topman nog wel in staat was zijn baan naar behoren uit te voeren. Bovendien, zo zal hij of zij hebben gedacht, is het niet onvermijdelijk om in tijden van heftige tegenwind vooral veel energie in interne zaken te steken? Wat valt er nou te melden in een periode dat wereldwijd miljoenen banen worden geschrapt, fabrieken dichtgaan, investeringen worden stopgezet, strategieën in de ijskast gaan, het aantal faillissementen alle records breekt en 'komend weekend' de nieuwe horizon is geworden voor modern langetermijndenken?

Het spreekt vanzelf dat de houdbaarheid der bovenbazen onder druk kwam te staan. Volgens Gray & Christmas zijn er in 2008 wereldwijd elke werkdag zes bedrijfsbestuurders opgestapt, al of niet vol zelfbeklag. Volgens informatiebedrijf Osiris zijn er wereldwijd 46.000 beursgenoteerde bedrijven. Dat zou betekenen dat in 2008 en geschat over 2009 gemiddeld per jaar circa 15 procent van de bestuurlijke top van beursgenoteerde bedrijven is vertrokken. In

de financiële wereld rolden er meer koppen dan in de overige sectoren: volgens Booz & Company vertrok in 2008 de aanvoerder bij bijna 20 procent van de zeshonderd onderzochte financiële bedrijven. Bij één onderneming verwisselde de voorzittershamer vijf keer binnen twaalf maanden. Er werden ook steeds meer gevallen bekend van bovenbazen die eraan onderdoor gingen. Ze werkten zich sowieso al een slag in de rondte – met dank aan de 24 uurseconomie, hyperconcurrentie en globalisering – maar als gevolg van de toegenomen druk werden er steeds meer gevallen bekend van zelfmoord, opnames in klinieken, geestelijke aftakeling en excessief dictatoriaal gedrag. In een aantal gevallen lieten ook de medewerkers zich niet onbetuigd. In een paar Europese landen werden bazen door hun medewerkers in gijzeling genomen om afvloeiingen te voorkomen of hogere ontslagvergoedingen af te dwingen. Er werd bedreigd fabrieken op te blazen. In India werd een directeur door een aantal met ontslag bedreigde medewerkers een fabriek ingelokt. Met stokken sloegen ze hem dood.

In Nederland zijn de afgelopen periode onderzoeken gepubliceerd waaruit blijkt dat jong Nederlands talent niet staat te springen om leiding te gaan geven. Uit diezelfde onderzoeken blijkt ook dat als men dan toch op die bestuursstoel zou gaan zitten, communicatie met de binnenwereld en de buitenwacht meer nog dan het boeken van gezonde resultaten als meest zware verantwoordelijkheid wordt gezien. Dat is een reactie op het algemene maatschappelijke gevoel dat de bovenbazen zich de afgelopen tijd nogal afzijdig hebben gehouden.

De kennelijke behoefte aan ‘authentiek’ leiderschap ligt in dezelfde lijn. De roep om authenticiteit – wat dat ook moge zijn – is verklaarbaar als reactie op het beeld dat de afgelopen jaren is ontstaan. Dat beeld bestaat uit een tamelijk onzalige mix van platte macht, financiële wellust, arrogantie en vervelende retoriek, en dat niet alleen onder bestuursvoorzitters van beursbedrijven. Steeds luider werd de roep om zichzelf blijvende mensen met charisma, opere-

rend vanuit persoonlijke waarden en innerlijke kracht – waarbij soms een griezelig slaafs ondertoontje meeklonk. Tegelijk moesten die mensen wel voldoende ‘Hollands’ blijven; leiden mag, maar dan wel kalm en zonder al te veel profiel. Dat charisma en authenticiteit op zichzelf niet veel te maken hebben met de competenties waar bazen over moeten beschikken, werd voor het gemak over het hoofd gezien. Als authenticiteit wordt verward met narcisme, gaat het natuurlijk snel verkeerd; Newton zei al dat het probleem van zelfgerichte mensen niet alleen is dat ze zo van zichzelf onder de indruk zijn, maar ook dat ze anderen niet op hun waarde weten te schatten. Het fundamentele probleem blijft echter dat mensen volstrekt authentiek, heel charismatisch en in alle oprechtheid de verkeerde dingen kunnen doen – al of niet bewust.

Leidinggevendenden hebben dagelijks met lastige dilemma's te maken. Enerzijds de roep om verantwoording en visie, terwijl de reikwijdte van het persoonlijk handelen beperkt is en de glazen bol onder de huidige omstandigheden buitengewoon mistig kan zijn. De roep om transparantie, die te ver doorgevoerd schadelijk kan zijn voor het belang van de onderneming of de organisatie. De roep om samenwerking en bundeling van krachten, die al zo vaak tot onuitvoerbare plannen en vertraging hebben geleid. De roep om creativiteit en inspirerend voorbeeldgedrag, terwijl de bovenbazen zelf op zoek zijn naar nieuwe bronnen van energie en zingeving. De roep om persoonlijke zichtbaarheid, terwijl er tegelijk steeds meer stemmen opgaan om meer te kijken naar het leiderschap van een organisatie als geheel. De roep om vertrouwen, die zich niet meer met woorden of een prachtig verhaal maar met gedrag op de langere termijn serieus laat beantwoorden. De roep om authenticiteit, waardoor menig bovenbaas zich 's avonds met een angstig gevoel voor de spiegel afvraagt of hij of zij zichzelf nog wel is. Om, bij een positief antwoord, misschien tot de verontrustende constatering te komen dat dat niet goed genoeg is.

Uit de interviews in dit boek is een aantal handreikingen te destilleren waar mensen die met dergelijke dilemma's te maken hebben, of gewoon samen met anderen zaken voor elkaar proberen te krijgen, iets aan kunnen hebben. Iedereen die in dit boek zijn of haar verhaal doet, is anders wat achtergrond, opleiding, beweegredenen, persoonlijkheid en stijl van leidinggeven betreft. Bij al die verschillen heeft men echter ook genoeg gemeen met elkaar. Niemand is met een zilveren lepel in de mond geboren, niemand denkt als leider ter wereld te zijn gekomen en niemand is zijn of haar leidinggevende positie komen aanwaaien. Naast deze algemene overeenkomsten blijken de geïnterviewden meer gemeenschappelijk te hebben wat kenmerkend kan zijn voor mensen die met succes een kar trekken. Die elementen zijn: de aanwezigheid van een ongeneslijke visie, het haast heilige moeten om dingen te doen, zelfinzicht en beoordelingsvermogen, gevoel voor verhaal en de behoefte aan eigen taal, relativiseringsvermogen en het vermogen om mensen in beweging te brengen zonder ze voortdurend aan hun jasje te hoeven trekken.

Allereerst: niemand van de geïnterviewden is onzeker over wat hem of haar voor ogen staat. Bovenbazen die niet weten wat ze willen, bestaan niet. Succesvol leiderschap begint met een toekomstbeeld, een visie waar met grote inzet achteraan wordt gejaagd en waar in de beleving van de betreffende persoon zo goed als niets voor in de plaats kan komen. Zo'n visie is hardnekkig, noodzakelijk, ongeneslijk bijna en wordt door de waan van de dag of opvattingen van anderen maar heel moeilijk aan het wankelen gebracht. Leiderschap zonder missie is een contradictio in terminis en als de overtuiging eenmaal heeft postgevat dat een visie werkelijkheid moet worden, geeft men alles wat men in zich heeft. Daarnaast heeft dat toekomstbeeld een verbindend en inspirerend karakter. Mensen willen erbij zijn. Niet omdat iemand dat verordonneert, maar omdat de visie en bijbehorende operationele uitvoering inhoudelijk die aantrekkingskracht hebben.

Dan: een toekomstbeeld zal dat blijven zolang de handen niet uit de mouwen gaan. De passie waarmee een bepaalde visie wordt beleefd, moet onverbiddeijk een praktische uitwerking krijgen. Woorden stellen zonder daden zo weinig voor, hetgeen deels ook een generatieverschijnsel is; het merendeel van de gesprekspartners groeide op en studeerde in de jaren zestig en zeventig – een tijd waarin een sterk maakbaarheidsgeloof heerste.

Dat de route naar de toekomst onvoorspelbaar kan zijn, maakt een bovenbaas niet onzeker. Liever gaat men aan de slag dan dat er tijd verloren gaat aan de ontwikkeling van gedetailleerde scenario's of bidden voor een goede afloop. Bovenbazen dromen wel maar geloven niet in sprookjes. Waar de buitenwereld geregeld ongeduld laat zien – financieel analisten en aandeelhouders kunnen die neiging maar moeilijk onderdrukken – is de bovenbaas zelf vaak nog veel ongeduldiger om concreet vorm te geven aan zijn of haar visie. Daarom gaat het bij goede bazen bovenal om gedrag, met betrokkenheid en discipline doen wat je zegt – en andersom. Harvard-hoogleraar Michael Jensen gebruikt het grote woord integriteit al voor de kleinste dingen: gewoon de dingen op een correcte manier doen, gericht op de zaak en niets anders, zonder alle poespas, retoriek en rituelen. In die zin heeft deugdelijk leiderschap veel met integriteit, houding en gedrag te maken. Veel meer met gezag op basis van inhoud en gedrevenheid dan met macht ontleend aan pikordes en stemvolume.

Hoewel de een wat meer beschouwelijk is dan de ander, is een sterke focus op doen, op dingen daadwerkelijk realiseren duidelijk bij iedereen zichtbaar. Bovenbazen hebben aan visie niet genoeg maar willen het onder hun handen zien gebeuren. Ook de afwezigheid van 'traditionele' leiderschapselementen, zoals het bij elkaar brengen en houden van een effectief team, doet daar niets aan af. Mocht een bovenbaas te ver voor de troepen uitlopen, dan zullen die troepen tempo moeten maken omdat de drive van degene die vooroploopt, zich nauwelijks laat beteugelen. De bovenbaas ziet ook het liefst teams van sterke, onafhankelijk mensen die in het belang van de zaak tegengeluid laten horen waar de organisatie mee

vooruit kan. Hoewel diversiteit een lastig thema blijft en niet iedereen op dezelfde manier met ‘constructieve wrijving’ omgaat, geldt wel dat bovenbaas en team niet flauw zijn met elkaar. Een effectief leider herkent talent, voelt aan wat voor vlees hij of zij in de kuip heeft en geeft die alle ruimte, ook voor tegenspraak. Tegelijk houdt een bovenbaas altijd druk op de ketel en zal hij niet benauwd zijn afscheid te nemen van mensen die daar niet tegen kunnen.

Ten derde: een bovenbaas weet zijn of haar visie binnen en buiten de organisatie over te brengen op een doorleefde, overtuigende manier. Wie zo'n verhaal hoort, begrijpt en ziet dat het hout snijdt. Dat heeft met de inhoud van het betoog en de zelfkennis en zelfverzekerdheid van de bovenbaas te maken, maar er zit ook een fysieke component aan. Het is bovenbazen aan te zien als ze hun eigen verhaal niet geloven of mechanistisch doen wat de functie van hen verlangt. Bovenbazen zijn zich er ook van bewust dat medewerkers bliksemgoed doorzien en aanvoelen of een verhaal klopt. Wie zich met verborgen agenda's bezighoudt of zich als vermomde vos in het kippenhok begeeft, valt vroeg of laat door de mand. Bovenbazen begrijpen dat niets zo rampzalig is als high-brow visies die door medewerkers herkend noch begrepen worden, en voelen aan op welk moment welke snaar geraakt moet worden. Hoewel er voor vrijwel elke opvatting, hoe exotisch ook, wel ergens een ondersteunend onderzoek te vinden is, lijkt het toch tamelijk zeker dat er een positief verband bestaat tussen de betrokkenheid van medewerkers, de manier waarop de bovenbaas met de mensen omgaat en de prestaties van een bedrijf. Watson Wyatts onderzoek, *Connecting Organizational Communications to Financial Performance*, laat zien dat er een feitelijke relatie bestaat tussen de betrokkenheid en motivatie – en dus inzet – van medewerkers en de financiële gang van zaken.

Bovenbazen weten met hun visie de competenties en ambities van het bedrijf of organisatie aan te spreken, maar blijken wel een zeker ongeduld te hebben met medewerkers waarvan het tempo wat lager ligt. Veel geïnterviewden gaven aan goed te kunnen luis-

teren, maar dat niet eindeloos vol te willen houden. De bovenbaas staat open voor ontwikkelingen en wil ook leren van de organisatie, maar meer nog zal de organisatie van de bovenbaas leren. En als het niet anders kan, zal de berg naar Mohammed komen. Grote betrokkenheid wordt in veel gevallen gepaard aan een kritische visie op de status-quo. Men is over het algemeen beducht voor veel regels; in 'satisfying the system' is niemand geïnteresseerd. Dat verklaart ook waarom bovenbazen veel tijd besteden aan hun visie, de verwoording daarvan en het realiseren van buy-in. Immers, als het doel helder is en iedereen daar naartoe werkt, hoeft er vanzelf minder op regels te worden gemanaged. Bovenbazen denken minder in termen van procedures dan van chemie tussen mensen, hoewel ze uiteraard goed weten dat niet elke 'verbinding' iets bruikbaar oplevert.

Effectieve leiders zijn extravert; ze kijken om zich heen en doen hun mond open. Ze houden immer hun blik op de horizon en praten met iedereen die van belang is voor de realisering van zijn of haar missie, ook al kost dat naar hun gevoel erg veel tijd. Succesvolle introverte leiders zijn zeer zeldzaam. De kans op succes is groter als de bovenbaas op de zeepkist gaat staan en in staat is te luisteren en datgene toe te laten wat hem of haar eigenlijk niet gelegen komt. Dat leiders extravert zijn en hun mond opendoen, wordt grotendeels vanuit hun visie gemotiveerd. Een letterlijk ongehoorde visie is geen visie. Ze voelen zich door een 'heilig moeten' gedreven om hun ideeën en ambities wereldkundig te maken en mensen mee te krijgen. Dat doen ze met name omdat ze goed in de gaten hebben dat wie helder communiceert over visie en strategie, meer kans heeft op betere resultaten. En dat tot vervelens toe de boodschap moet worden herhaald. Dave Ulrich, schrijver van *The Leadership Code*, tekent aan dat bijvoorbeeld een strategische heroriëntatie een keer of tien verteld moet worden, via zo veel mogelijk interne en externe kanalen, voor hij goed aankomt en begrepen wordt.

Voor zover de geïnterviewden ijdelheid of overdreven zelfverzekerdheid toonden, leek dat nog altijd ver af te staan van doofstomme arrogantie en hybrisis. Waar sprake zou zijn van oprechte bescheidenheid, moet die niet worden verward met besluiteloosheid of een zachtmoedig karakter dat moeite heeft met het nemen van harde beslissingen. Diverse geïnterviewden verklaarden geregeld last te hebben van eenzaamheid, omdat het doorhakken van moeilijke knopen uiteindelijk toch op hun persoonlijke bordje ligt, ondanks alle steun van mededirectieleden of adviezen van een raad van commissarissen. Dat de beleving van het nemen van harde besluiten per persoon verschillend ligt, laat echter onverlet dat niemand ervoor terugdeinst om ze te nemen.

Ten vijfde: hoewel sommige gesprekspartners er verstandig aan doen geen literaire carrière te ambiëren, blijkt vrijwel iedereen sterk gevoelig voor taal en de woorden waarmee men zijn of haar visie tot uitdrukking brengt. Men hecht eraan zich op een eigen manier uit te drukken, doet dat graag aan de hand van termen die niet in het zoveelste managementboek staan en zoekt ook naar nieuwe beelden of metaforen om aan de verbeelding en inzet van murw geïnformeerde mensen te appelleren. Men denkt er goed over na hoe de juiste dingen met goede woorden kunnen worden uitgedrukt – niet zozeer gemotiveerd door een hang naar ‘personal branding’, maar vooral omdat men weet dat woorden en daden vaak zo ver uit elkaar blijven liggen. Visie heeft eigen taligheid en vorm nodig. Die vorm is geen verpakking, maar inhoud. Het doet denken aan de werkwijze van voormalig Philips-topman Jan Timmer. Die slaagde erin zijn publiek op het puntje van de stoel te krijgen, ook door zijn imposante verschijning en trage spreektempo, maar vooral omdat hij de plaatjes van zijn presentaties vaak slechts van één woord voorzag in plaats van de even bekende als deplorabele rimram aan grafieken en teksten, en daar dan zijn betoog omheen bouwde. Diverse geïnterviewden gaven aan afgeknapt te zijn op adviseurs en ghostwriters en liever zelf tot in de kleine uurtjes achter de pc te kruipen. Men weet dat met die aanpak niet

noodzakelijk het best denkbare verhaal ontstaat, maar wel dat alles wat er staat nodig is, dat de persoonlijke aanpak bijdraagt aan de kracht van het verhaal en daarmee bijdraagt aan begrip, betrokkenheid en de kans op een succesvolle uitvoering vergroot.

Een belangrijke, enigszins paradoxale rode draad wordt gevormd door het vermogen tot zelfrelativering en over de eigen schouder meekijken. Enerzijds zijn bovenbazen gepassioneerd door een visie die liefst zonder enig compromis gerealiseerd moet worden, anderzijds is er het besef dat het gewicht van de leidinggevende sterk met de betreffende stoel en functie samenhangt. Men weet: de belangstelling van stakeholders gaat uit naar degene die op enig moment de touwtjes in handen heeft. Morgen, of overmorgen, kan dat iemand anders zijn. In die zin heeft het merendeel van de geïnterviewden de neiging zichzelf als een acteur of actrice te beschouwen. De rol wordt met verve en grenzeloze inzet gespeeld, in de wetenschap dat het doek een keer zal vallen voor de persoon, niet voor het theaterstuk. Wat de persoonlijke leiderschapskwaliteiten zelf betreft, neemt men een en ander met een korreltje zout en bekent er ook niet zo vreselijk hard over na te denken. Er leeft nauwelijks aandrang om bijvoorbeeld op internet naar 'leadership' te surfen, en dat is maar goed ook: die term levert 130 miljoen hits op, meer dan 'recession', 'sustainability' en 'governance' bij elkaar. De kwaliteiten die vaak in receptenboeken voor leiderschap worden beschreven, zijn voor de gesprekspartners niet onbelangrijk en kunnen als noodzakelijk worden gekwalificeerd – maar vormen daarmee nog niet voldoende voorwaarde om een goede bovenbaas of -bazin te zijn. Door de meesten werd direct of indirect ook onderschreven dat het met leidinggeven niet goed komt als het karakter niet deugt.

Ten slotte: effectieve leiders zijn in staat een organisatie in beweging te krijgen, zonder dat steeds opnieuw expliciet aan de medewerkers te moeten vragen. Ze geven ruimte, spijkeren niet alles met controlemechanismen vast en creëren daarmee een klimaat dat ini-

tatiefrijke mensen aantrekt. Ze weten dat iemand keihard op de ziel gaan staan bij het maken van een fout in de meeste gevallen tot risicomijdend gedrag en wantrouwen leidt. Kennelijk zijn effectieve bovenbazen in staat een bepaalde dynamiek op te roepen die energie schept en vrijmaakt en de organisatie een bepaalde richting op laat pulseren. Dit fenomeen is mogelijk verklaarbaar op grond van neurowetenschappelijk onderzoek dat door Daniel Goleman en Richard Boyatzis is verricht (Harvard Business Review, 2008). Hun onderzoek lijkt erop te wijzen dat de hersenen van mensen die empathisch begaafd zijn, een neurologisch bindend effect hebben op de hersenen van degene waar ze mee omgaan. Maar hoe dat ook zij: we weten dat de beste vakman in de fabriek niet noodzakelijk de beste voorman is. We weten dat mensen die overlopen van visie en drive, niet de beste kartrekkers hoeven te zijn. Maar kennelijk mogen we er wel van uitgaan dat er positieve resonantie tussen bovenbaas en medewerkers mogelijk is. Dat mensen boven zichzelf uitgetild kunnen worden: Novartis-baas Dan Vasella beschouwt de essentie van leiderschap als 'gewone' mensen buitengewone dingen laten doen. En dat, hoewel het oude adagium van 'command and control' misschien niet in alle gevallen de prullenbak in hoeft, een goede bovenbaas heus wel weet dat de bestuurskamer niet het centrum van de wereld is.