

EEN ZOEKTOCHT NAAR
LEIDERSCHAP
DE
HEILIGE
GRAAL

DOMINIQUE HAIJTEMA

Boom

'EEN GOED LEVEN
IS DE EEN NA DE ANDERE
HELDENREIS. STEEDS OPNIEUW
WORD JE NAAR HET AVONTUUR
GEROEPEN. ELKE KEER WORD
JE MET HETZELFDE PROBLEEM
GECONFRONTEERD: DURF IK
HET AAN? EN ALS HET ANTWOORD
JA IS, DAN ZIJN ER GEVAREN, MAAR
OOK HULP, EN DE VERVULLING
OF HET FIASCO. ER IS ALTIJD DE
MOGELIJKHEID VAN EEN FIASCO.
MAAR OOK DE MOGELIJKHEID
VAN GELUKZALIGHEID.'



JOSEPH CAMPBELL

‘JEDER WEG GEHT
DURCH EINEN ENGPASS.
UND NUR WENN ICH MICH
DURCH DEN ENGPASS WAGE,
WIRD DAS LEBEN WEIT. DOCH
VIELE HABEN ANGST VOR DEM
ENGPASS. UND SO KOMMT IHR
LEBEN NIE IN DIE WEITE.’

JOHANNES TAULER

INHOUD

Voorwoord	14
Het vertrek	16
STEPHEN COVEY	
Bureaucratie is het gevolg van een tekort aan vertrouwen	27
JIM COLLINS	
Het leven is te kort om iets te doen waar je niets om geeft	35
HENRY MINTZBERG	
Management zonder ziel is een epidemie	43
SIMON SINEK	
Je hebt altijd een keuze	51
CHARLES HANDY	
Iedereen is een leider	59
WARREN BENNIS	
Zonder volgers is er geen leider	69
MADELEINE ALBRIGHT	
Bullshit heeft iedereen door	75
BARBARA KELLERMAN	
De donkere kant van leiderschap	83

ANDREW SOLOMON	
Draken verslaan	89
GABOR MATÉ	
Jezelf onder ogen zien	97
MARGARET WHEATLEY	
We zijn verdwaald	105
JOSEPH JAWORSKI	
Het contact met jezelf kwijt	111
DANIEL GOLEMAN	
Het menselijk brein is gemaakt voor empathie	117
MARIANNE WILLIAMSON	
Door je knieën gaan	125
GEORGE KOHLRIESER	
In je eentje kun je niet rouwen	131
BRENÉ BROWN	
Het gaat altijd over kwetsbaarheid	137
IRVIN YALOM	
Elke goede relatie helpt om met verdriet of verlies om te gaan	145
KAY POLLAK	
Stoppen met vechten tegen de realiteit	153
JOHN KOTTER	
Op een dood paard rijden	159
JACK WELCH	
Verandering brengt altijd angst met zich mee	167
LOUIS GERSTNER	
Een schildpad beweegt niet voordat hij zijn nek uitsteekt	175
INGVAR KAMPRAD	
De werkvloer is de beste universiteit	183

KEN ROBINSON	
Je element vinden	191
AMY EDMONDSON	
Angst voor fouten werkt verlamdend	197
ADAM GRANT	
Goede leiders nemen zichzelf niet serieus	203
GEERT HOFSTEDE	
Managementmodellen zijn beperkt houdbaar	209
ROSABETH MOSS KANTER	
Er zullen altijd managers zijn	217
ANSELM GRÜN	
Wonden in parels veranderen	225
DESMOND TUTU	
Leiderschap gaat over opoffering	233
JAAP VOIGT	
Spiritualiteit is helemaal verkloot	241
TOMAS BJÖRKMAN	
Gevangen in oude systemen	247
YUVAL NOAH HARARI	
De waarheid kost tijd en geld	253
ALAIN DE BOTTON	
Elk bedrijf hoort een 'School of Life' te zijn	261
RICARDO SEMLER	
Het tijdperk van wijsheid is begonnen	267
Thuiskomen	276
Een parabel	282
Dankwoord	284

VOORWOORD

Toen Dominique haar bijna afgeronde promotieonderzoek afbrak, moest haar vader even slikken. Geen briljante carrière als wetenschapper in de psychologie, wel een postdoctorale opleiding Journalistiek. Oké, je oudste dochter is je 'sweet spot'. Dat extra jaar bleek niet zomaar een keuze: het was de juiste keuze. Oprechte nieuwsgierigheid, zin in avontuur en honger naar kennis hadden hun weg gevonden.

Haar uitzonderlijke talent kwam – bijna als vanzelf – bovendrijven. Wat dat is? Het vermogen om complexe materie en een berg informatie terug te brengen tot 'pareltjes' van vijftienhonderd woorden lekker geschreven tekst. Die recht doet aan de inhoud. Maar dat niet alleen. De vorm die ze twintig jaar geleden koos, is dezelfde als waar ze nu nog steeds in uitblinkt: het interview. Het onderwerp van haar zoektocht werd leiderschap, in alle vormen en facetten.

Het denken over leiderschap is historisch gezien altijd verbonden geweest met de maatschappelijke én culturele mores van dat moment. Het bepaalde de norm voor effectief en fatsoenlijk gedrag; hoe vreemd of naïef dat in retrospectief ook kan lijken. Dat – en meer – kom je tegen in dit boek. Door goeroes, denkers en doeners te interviewen geeft Dominique een kijkje in de keuken. Zonder oordeel maakt zij een schets van hun gedachten, hun daden én hun persoon. Ieder van ons kan zich hieraan relateren, ervan leren, er iets uit halen en dat gebruiken in de eigen praktijk.

Ik was deelgenoot van het ontstaan van dit compendium over leiderschap. Dat startte met het boek *Leiderschap in de 21ste eeuw* en liep via *De essentie van leiderschap* en *De Goeroegids* naar dit boek over de zoektocht naar de heilige graal van leiderschap.

De heilige graal van deze artiest is de basis van haar talent: liefde voor het interview. Tel daar de onmetelijke uren nadenken, samenvatten, herschrijven en fijnslijpen bij op en je hebt een doorkijkje in haar vakmanschap.

Ik koester onze gesprekken over deze queeste waarvan liefde de kern vormt. Dat brengt mij terug bij het begin: haar vader zou met een liefdevolle glimlach zeggen dat de centjes voor de studie goed besteed zijn. Want bovenal zag hij Dominique graag gelukkig. En met dat gevoel is dit boek doordrenkt.

Angela van de Loo

HET VERTREK

Het begon bij mijn eerste baan als journalist in 2005 bij het tijdschrift *Management Team*. Om de haverklap kwam daar het woord 'leiderschap' voorbij. Ik had geen idee waar dat over ging. Van management wist ik ook niets, dat was gelukkig nog niemand opgevallen. Was management dan iets anders dan leiderschap? Kun je dat leren? Is het een eigenschap? Een gebrek aan leiderschap was in elk geval een reden die vaak werd aangehaald als iets was mislukt. En dat kon van alles zijn. Een fusie, overname of gebrek aan visie.

Ik vroeg me af wie mijn vragen wellicht kon beantwoorden. De eerste die mij te binnen schoot, was de Amerikaanse bestsellerauteur Stephen Covey. Hij had jaren daarvoor met zijn boek *The 7 Habits Of Highly Effective People* veel indruk op mij gemaakt. Ik had het boek in handen gekregen via mijn (stief)moeder die een organisatieadviesbureau heeft. De eerste eigenschap sloeg in als een bom. 'Wees proactief, oftewel oorzaak in plaats van gevolg. De keuze is aan jou hoe je op gebeurtenissen en omstandigheden reageert, die hoeven jouw leven niet te bepalen.'

Tijdens mijn studie psychologie leerde ik weliswaar al dat er ruimte is tussen stimulus en respons. Maar de boodschap kwam binnen omdat ik in die periode – begin twintig – uiteenlopende omstandigheden verantwoordelijk achtte voor mijn levensgeluk. Als mijn ouders niet waren gescheiden, als die vent me eindelijk zag staan, als ik vijf kilo ben afgevallen et cetera ... dan, ja en alleen dan, zou alles goed zijn en leefde ik nog lang en gelukkig.

De hoofdredacteur van *Management Team* was enthousiast: Covey was een autoriteit op het gebied van management en veel managers hadden

zijn boeken gelezen. En zo schreef ik een e-mail aan het Franklin Covey Instituut met het verzoek voor een interview. Waar het over moest gaan? Ik hield het kort: leiderschap in de 21ste eeuw. Tot mijn verbazing kreeg ik vrijwel meteen toestemming en vloog een paar weken later naar Washington. Ik was nog nooit in Amerika geweest en moest van de hoofdredactie een creditcard lenen en een telefoon die het ook in de VS deed. Ik kon niet geloven dat het was gelukt. Bij een bezoek aan het Lincoln Memorial voelde ik me kleiner dan ooit. Wat bezielde mij om een drukbezette man lastig te vallen met onnozele vragen? De eerste nacht deed ik dankzij de jetlag en zenuwen geen oog dicht. Het interview was een succes. Ook Covey zag een gebrek aan leiderschap en worstelde met dezelfde vragen. Waarom maken we er niet een serie van, wilde de hoofdredacteur weten. Dat was het begin van een interviewreeks met bekende managementdeskundigen over leiderschap in de 21ste eeuw en mijn zoektocht naar de heilige graal. Voor dit boek koos ik de interviews met leiders die in de laatste twintig jaar veel indruk op mij hebben gemaakt. Dat kan de persoon zelf zijn of de ideeën. Een aantal leiders is al jaren overleden, maar het gedachtegoed is dat niet. Dat hou ik graag in ere.

KNUFFEL VAN KAMPRAD

Het was in elk opzicht een bijzondere expeditie. Zo dronk ik koffie met Warren Bennis in de Californische zon, kreeg in Zwitserland een knuffel van IKEA-oprichter Ingvar Kamprad en werd door John Kotter uitgekafferd in een treurig Duits congrescentrum. Wat heb ik toch een leuke baan, dacht ik regelmatig.

Veel interviews vinden tegenwoordig online plaats. Dat is een groot gemis én een gemiste kans. Hoe kun je anders zien dat een goeroe vooral zijn eigen boeken in de kast heeft staan? Of een bestuurder horen beweren dat de organisatie hiërarchie allang heeft afgezworen om daarna doodleuk met jou langs de directieparkeerplaats vlak bij de ingang te lopen?

De interviews zorgden dan ook voor nieuwe vragen. Moet een managementdeskundige, die het belang van sociale vaardigheden benadrukt, zelf sociale vaardigheden hebben? Kun je nieuwsgierigheid prediken zonder zelf ook maar een vraag te stellen?

Goeroes praten, jij luistert. De meerderheid duldt geen tegenspraak en is overtuigd van het eigen gelijk. Zijn dat eigenschappen die je wel of niet moet vermelden? Toen ik John Kotter interviewde, sommeerde hij mij niets van zijn college te gebruiken dat hij eerder die dag gaf. Anders kon ik een rechtszaak tegemoetzien.

Tijdens het gesprek werd het er niet hartelijker op. Ik vroeg waarom hij zoveel belangstelling voor het thema ‘verandering’ had, hij had er tenslotte meerdere bestsellers over geschreven. ‘Don’t psychoanalyse me!’, beet hij me toe.

Ik was ook ontroerd toen Charles Handy mij bij hem thuis in Engeland uitnodigde om voor mij te koken. Hij wilde mij eerst beter leren kennen. Hoe kun je anders een waardevol gesprek hebben?

Ik aarzelde om de details van de ontmoetingen of omstandigheden te onthullen. Maakt het de lezer uit of de bedenker of vertolker van een bepaald gedachtegoed, zelf ook uitdraagt wat hij anderen aanbeveelt? Het kan tenslotte ook zo zijn dat iemand zich juist aangetrokken voelt tot een onderwerp omdat hij er zelf mee worstelt.

VAN HET VOETSTUK VALLEN

En hoe terecht is het om een ander te beoordelen of veroordelen? Ik was behoorlijk teleurgesteld toen mijn favoriete ondernemer en lichtend voorbeeld Ricardo Semler in een documentaire van Tegenlicht zijn schoonmaakster neerbuigend uitfoeterde. Hoe kon dat nou? Hij was toch juist van de anarchie en geloofde in gelijkwaardigheid?

Guess what, hij bleek gewoon menselijk te zijn. Met een ochtendhumeur, onredelijk gedrag of kort loontje. Zanger Nick Cave beschrijft het subliem in zijn vraag-en antwoordrubriek *The Red Hand Files* als hij reageert op de vraag van een lezer hoe Cave in godsnaam een omstreden artiest als Kanye West kon promoten: ‘We are all broken, flawed, and suffering human beings, each a disaster in our own right, each with the capacity to cause great harm, each brimming with misguided notions, perhaps the most deluded of which is the belief that we are somehow exclusively and morally superior to everyone else.’

Het zegt vooral iets over mij als ik mensen op een voetstuk plaats en verbolgen ben als zij er weer vanaf kukelen. Het is net als bij verliefdheden: eerst prijs je de partner de hemel in en als het misgaat deugt er helemaal niets meer aan de ander.

Ook de pers heeft er een handje van: bestuurders of goeroes op de cover plaatsen alsof zij eigenhandig een bedrijf hebben getransformeerd en als het misgaat, is dat ook weer hun schuld. De werkelijkheid is veel complexer. Maar een genuanceerd verhaal is minder spectaculair en vermakelijk. Ik hoor bestuurders tegenwoordig ook klagen dat kranten en tijdschriften soms een verhaal al klaar hebben terwijl er nog belangrijke informatie ontbreekt. ‘Opinionated, but not informed’, luidt de kritiek.

Het is best gemakkelijk om vanaf de zijlijn commentaar te leveren, terwijl de arena gevuld is met mensen die dagelijks hun best doen om er wat van te maken. En leiders zijn geen superhelden, maar – zoals bestuurder Peter Bakker ooit tegen mij zei – ‘gewone mensen die ongewone dingen doen’. Toegegeven, er zijn ook leiders die het maar al te prettig vinden om als een soort verlosser geportretteerd te worden en weinig bescheidenheid kennen. En soms hebben bestuurders inderdaad een indrukwekkend track-record en zetten zij als katalysator hoognodige veranderingen in gang.

GIGANTISCHE INDUSTRIE

Het is geen hogere wiskunde. Je hoeft niet bovengemiddeld intelligent te zijn om te begrijpen dat vertrouwen en samenwerking goed zijn voor de effectiviteit van organisaties en de tevredenheid van medewerkers. Toch worden hele bibliotheken over het thema volgeschreven en worden hier in de hele wereld cursussen over gegeven. Voor bijna alle organisatieproblemen wordt leiderschap gepresenteerd als de oplossing. Het is een miljardenbusiness.

Het is moeilijk het oneens te zijn met de geïnterviewden. Wie wil er niet in een bedrijf werken waar je jouw competenties kunt ontwikkelen en behoeften als zingeving of betrokkenheid worden vervuld? Waar vertrouwen overheerst en er respectvol met elkaar wordt omgegaan? Waarom gebeurt dat dan niet overal? Ondanks alle kennis die over management of leiderschap beschikbaar is, ziet de praktijk er volgens onderzoeken van Gallup allesbehalve rooskleurig uit.

De managementadviesmarkt is daarmee wellicht vergelijkbaar met de geluksindustrie. Er verschijnen steeds meer onderzoeken en boeken over hoe wij gelukkiger kunnen worden, maar alleen al in Nederland gebruikt een miljoen mensen antidepressiva.

De hele industrie die rond het onderwerp leiderschap is opgetuigd gaat ervan uit dat meer kennis betere leiders oplevert. Dat is een misvatting, omdat we veel meer leiderschap zouden zien als het zou werken. De industrie zou zichzelf dan overbodig moeten maken.

LICHT IN DE DUISTERNIS

De kracht van managementgoeroes zit vooral in de helderheid die zij weten te creëren. En dat is ook precies de definitie van een goeroe. Het woord staat oorspronkelijk voor spirituele leraar, maar wordt vaak gebruikt om iemand te omschrijven die veel kennis van een bepaald gebied heeft en autoriteit uitstraalt. Het is iemand die wordt vereerd en gevolgd. Het woord komt uit het Sanskriet en betekent licht (*gu*) in de duisternis (*ru*).

Hoe verschillend de deskundigen ook zijn in hun specialisme, karakter of ervaring, zij weten complexe zaken inhoudelijk eenvoudig weer te geven. Dat is minder makkelijk dan het lijkt. Er zijn talloze ingewikkelde verhandelingen over management en er worden vele presentaties gegeven waarbij je een universitaire studie en lange adem nodig hebt om te begrijpen waar het over gaat. Het mag dan geen natuurwetenschap zijn, er wordt wel ingewikkeld over gedaan.

Wat tijdens mijn zoektocht steeds duidelijker werd, was dat het een onderwerp is dat allesbehalve helder en afgebakend is. Alle deskundigen hanteerden een eigen definitie van leiderschap, waardoor het geheel steeds onoverzichtelijker werd. De een zei dat leiderschap een kwestie was van karakter, de ander noemde het een proces en weer een ander omschreef het als een resultaat. Het onderscheid tussen management en leiderschap zag de een als noodzakelijk en de ander als volstrekt onzinnig. Leiderschap lijkt een uitgehold begrip. Het betekent alles en niets. Uitspraken als: 'Een leider moet het hart van medewerkers raken' klinken goed, maar maken niets duidelijk. Wat moet iemand dan precies doen? Wat in elk geval direct de prullenbak in kan zijn mission statements, vindt Ricardo Semler. 'Als ik dertig directeuren vraag hun mission statements op te schrijven, deze vervolgens door elkaar hussel en willekeurig uitdeel, lijken ze allemaal op elkaar. Er staat ook nergens: "We gaan minderwaardige producten maken" of: "We discrimineren tegen vrouwen en etnische minderheden", ook als dat wel het geval is.'

PREACHING TO THE CONVERTED

Een van de belangrijkste vragen is of leiderschap geleerd kan worden. Ja, het kan, daar zijn de managementgoeroes het over eens. Hoewel managementopleidingen daar niet de aangewezen plek voor zijn, komen we een heel eind met goede voorbeelden, een coach en praktijkervaring. Ik heb hier zo mijn twijfels over. Een groot deel van ons karakter staat al bij onze geboorte vast. Extraversie, openheid of emotionele stabiliteit zijn betrouwbare en vooral constante persoonlijkheidseigenschappen. Natuurlijk kunnen wij leren minder introvert en gesloten te zijn, maar wij zullen nooit gemakkelijk extravert gedrag vertonen. En hoe wil je iemand leren enthousiast of gepassioneerd te zijn?

Emotionele intelligentie is zeker niet iets wat je tijdens een workshop kunt leren, maakt de Amerikaanse hoogleraar psychologie Daniel Goleman duidelijk. Het stoort hem dat zoveel coaches en trainers iets anders beweren. 'Ik noem dat de 'spray and pray-methode', je sproeit wat kennis over de deelnemers en dan bid je dat er iets van blijft hangen. Het vergt gedegen kennis om dit onderwerp goed te begrijpen en aan de man

te brengen. Ook moet je voldoende gemotiveerd zijn en erkennen dat je in een aantal opzichten tekortschiet.'

Ik geloof dat er vaardigheden zijn die iedereen kan ontwikkelen. Zoals beter luisteren, delegeren of meer zelfvertrouwen uitstralen. De een leert dat uiteraard makkelijker dan de ander. Maar dan moet wel de wil aanwezig zijn om iets te leren. Wat mij opvalt, is dat de managers die cursussen bezoeken juist degenen zijn die de cursus het minst nodig hebben. Een klassiek voorbeeld van 'preaching to the converted'.

GEZOND VERSTAND

Je leert het meeste in de praktijk, aldus Henry Mintzberg. 'Manager is geen beroep zoals chirurg, je hebt geen licentie nodig om te mogen opereren,' zei hij. 'Effectieve managementpraktijken zijn niet vastgelegd en bewezen. Leiderschap en management zijn geen wetenschappelijke disciplines met heldere definities of modellen. Als er al een licentie is, zoals een MBA, zou er beter onder kunnen staan: niet geschikt om te managen. Veel gerenommeerde opleidingen hebben bestuurders opgeleverd die meer met zichzelf dan met het bedrijf bezig zijn.'

Ik heb tijdens de interviews zelden iets gehoord of gelezen wat ik niet zelf had kunnen bedenken. Maar wie was ik om ergens wat van te vinden?

Om te vertrouwen op mijn gezond verstand? Ik kon moeilijk beweren dat ik aan het begin van mijn carrière al een deskundige was.

Ik las ook honderden managementboeken – geen aanrader – om er ietwat verdwaasd achter te komen dat schrijvers als William Shakespeare of Hermann Hesse al vele jaren geleden dezelfde menselijke dilemma's en drama's hadden beschreven. En nog beter ook. Zo schreef de Duitse filosoof Friedrich Nietzsche al in de achttiende eeuw: 'Wie een waarom heeft, kan elk hoe verdragen.' Een inzicht waarmee de Amerikaanse businessgoeroe Simon Sinek furore maakte alsof het de Steen der Wijzen was. Dat verbaasde hem zelf overigens ook. 'Ik vertel niets nieuws, alleen vertel ik het in een taal die iedereen begrijpt. Je moet de mensen daar ontmoeten waar zij zijn.'

TRENDS EN TEGENSTELLINGEN

In twintig jaar zag ik vele trends voorbijkomen. Een leider moet van alles zijn: authentiek, stressbestendig, dienstbaar, nederig, wilskrachtig. Hij moet boven, naast en tussen zijn mensen staan. Hard zijn op de inhoud, maar ook medeleven en empathie tonen. Graag een visionair, maar als het even kan ook realistisch.

Ik ken niemand die al deze vaardigheden bezit. Hoe kun je al die tegenstellingen in een persoon verenigen? Wij zijn geen blanke

bladzijden, maar gevormd door onze achtergrond, opleiding, persoonlijkheid en ervaringen.

En is het erg dat niemand alle eigenschappen in huis heeft om effectief leiding te kunnen geven? Nee, omdat we van alles en iedereen kunnen leren. Zo leerde Jack Welch ons iets over daadkracht en duidelijkheid, Ricardo Semler over de juiste vragen stellen en laat Desmond Tutu zien hoe krachtig compassie is. Maar een bestuursvoorzitter kan ook aan de werkvloer of klanten vragen wat nodig is om de organisatie succesvol te leiden. Daar heeft hij de goeroes of celebrity-CEO's niet voor nodig. Met een functieomschrijving heeft leiderschap in elk geval weinig te maken. Ik heb schoonmakers van een ziekenhuis ontmoet die meer van de organisatie wisten dan de bestuurders. Zij zagen hun werk ook niet als schoonmaken, maar als een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de zorg. Het is precies die houding die dan het verschil maakt.

MCDONALD'S VOOR DE GEEST

Een managementboek is soms niet meer dan een veredelde bedrijfsbrochure. Daar erger ik me kapot aan. Marketing is niet hetzelfde als informatie. We hebben iets te verkopen, maar wat heeft werkelijk waarde? 'Stop putting a dollar sign on everything on this fucking planet,' zei wijlen Bill Hicks. De Amerikaanse komiek hekelde marketing waarbij we alles in doelgroepen indelen en overall een 'business opportunity' in zien. Opmerkelijk genoeg zien we ook nooit autobiografieën van mensen die iets probeerden, maar er niet in slaagden. We lezen alleen succesverhalen, terwijl dezelfde strategie bij de een leidt tot rijkdom en bij een ander tot een faillissement.

Het kost tijd en aandacht om iets van waarde te creëren. En die prijs willen we liever niet betalen. Hoeveel van dat soort boeken ik ook tot me neem, ik blijf steeds achter met hetzelfde gevoel: alsof ik naar de McDonald's ben geweest. Het voedt niet, het is junkfood voor de geest. Door de stormvloed aan boeken heb ik als lezer steeds het gevoel dat ik achterblijf, trends over het hoofd zie, de trein mis. Terwijl ik me beter kan afvragen waarom ik in die trein wil zitten en waar die trein dan precies naartoe gaat.

We maken zaken ingewikkeld en tegelijkertijd slaan we alles plat. Ik heb soms ook de indruk dat er weliswaar veel managementboeken verschijnen, maar deze zelden worden gelezen. De Nederlandse bestsellerauteur Jos Burgers beaamde dit in een interview voor *Management Team*. 'Mensen geven liever duizend euro uit aan een seminar dan aan een boek van twee tientjes waarin precies hetzelfde staat.'

HET LEVEN VERZUIMEN

Dat er zoveel wordt gepraat en geschreven, bewijst volgens mijn Duitse lievelingsmonnik Anselm Grün dat een groot gemis en gebrek wordt gevoeld. Er zijn volgens hem veel ongelukkige mensen. Dat komt ook doordat wij onrealistische verwachtingen van het leven hebben. Wij blijven alsmäär informatie consumeren zonder ooit het risico te nemen en ergens helemaal voor te gaan. 'Ik zie steeds meer mensen in het bedrijfsleven die de ene na de andere cursus volgen en daarmee het leven verzuimen. Ze zijn dan net planten die veel te veel water krijgen en verdrinken in plaats van opbloeien.'

Het is volgens hem een gebrek aan zelfvertrouwen of juist een overdreven gevoel van eigenwaarde dat ervoor zorgt dat wij steeds meer input willen en daarmee de output over het hoofd zien. Het is een kunst de middelmatigheid van het leven te accepteren. 'In iedere baan is er de angst om het verkeerd te doen en valt het vroeg of laat tegen. Er bestaat niet zoiets als de perfecte baan.'

Hij denkt dat wij het leven onnodig ingewikkeld maken. Er komen vrouwen en mannen bij hem die alleen maar klagen over hun ouders, partner of baas. 'Ik probeer het te begrijpen, maar zij zijn star in hun voorstellingen hoe het leven eruit zou moeten zien. Het voelt alsof zij eisen dat ik hen gelukkig maak. Zij wensen geen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen welzijn en blijven liever slachtoffer van de omstandigheden. Deze mensen verdenk ik ervan dat zij liever ongelukkig zijn, omdat het hen ontslaat van de plicht om actie te ondernemen.'

Voor de monnik is het leven zinvol als hij in overeenstemming leeft met hetgeen voor hem belangrijk is en als iemand na een gesprek met hem met een iets rechtere rug naar buiten loopt. Een betere omschrijving van de functie van coach of leraar heb ik zelden gehoord.

Grün zag een Amerikaans boek met de titel *How To Change Your Life in 7 Days*. 'Totale onzin. Veranderen is dan iets agressiefs, ik moet een ander mens worden. Maar wat ik afwijs blijft aan mij hangen. Voor mij gaat het om transformatie. Alles mag er zijn, ik heb achting voor wat en wie ik ben. Maar ik ben nog niet degene die ik zou kunnen zijn. Het doel van transformatie (*Verwandlung*) is steeds meer jezelf te worden in plaats van een ander.'

KENNIS IS NOG GEEN WIJSHEID

Toen ik in 2013 hoofdredacteur van *Management Team* werd, had ik best zin om al mijn kennis over leiderschap eens toe te passen. Zo moeilijk kon dat niet zijn. Dat was het wel. Ik dacht eerst nog 'one of the guys' te zijn en vergat dat een leidinggevende automatisch onder een

vergrootglas ligt. Zo zei een medewerker dat ik statusgevoelig was. O? Ik zag mezelf eerder als het licht anarchistische type dat weinig ophad met spullen en statussymbolen. Hij wees naar de parkeerplaats waar mijn BMW stond en merkte op dat ik nooit de automatenkoffie op de redactie dronk, maar altijd koffie haalde bij de koffiezaak op de hoek. Was dat geen divagedrag?

Ik zakte in die periode ook voor de hondenschool. Zelfs mijn hond luisterde niet. Zoals de trainer van de hondenschool het haarfijn uitlegde: 'Wij trainen hier niet de honden, maar de eigenaren.'

Ik vond en vind regels onbelangrijk. Waarom zou mijn hond mij dan willen volgen? Ik wist zelf vaak niet eens waar ik naartoe wilde. En als ik anderen om advies vroeg, deed ik er niets mee, waardoor de goedbedoelde adviezen ook opdroogden. Bij mijn afscheid als hoofdredacteur kreeg ik een poster van de cover van het magazine met mijn foto erop – het klassieke afscheidscadeau. Erboven stond de slogan: 'Voor leidinggeven ben ik niet in de wieg gelegd.' Ik moest erom lachen, maar eigenlijk deed het pijn.

Stephen Covey had het nog zo tegen me gezegd: 'Mijn inzichten zijn *common sense*, maar daarmee nog geen *common practice*.' Kennis is kortom nog geen wijsheid. Iets weten en het niet doen, is volgens Covey niet weten. Nu begrijp ik pas wat hij bedoelde: hoe simpel sommige inzichten ook mogen klinken, het is hard werk om ze dagelijks in de praktijk te brengen. Je hebt er discipline en doorzettingsvermogen voor nodig.

Deed ik dan helemaal niets goed? Natuurlijk wel. Ik vernieuwde met veel energie en plezier het hele blad binnen een paar weken, waardoor het bereik en de waardering stegen. Ik ontdekte nieuw talent en volgens een aantal freelancejournalisten was het een feest om voor mij te werken omdat ik overal voor openstond.

VOLWASSEN WORDEN

We worden volgens schrijver Joseph Campbell pas volwassen als wij de verschillende levensfases goed doorlopen. Het kind leert om op eigen benen te staan, waarbij het de afhankelijkheid van ouders of autoriteiten moet opgeven en zelf de autoriteit wordt. Dat lukt niet iedereen. 'Je kunt aan het aantal voetnoten in een tekst zien in hoeverre een schrijver zich aan andermans autoriteit heeft ontworsteld. Je moet durven om met eigen opvattingen te komen en het aan de ander overlaten om te bepalen of jij een autoriteit bent. Het ontbreekt aan vertrouwen in ons eigen oordeel. Dan ben je steeds op zoek naar een andere autoriteit', schreef hij in *The Hero's Journey*.

Neurotische mensen halen nooit de psychologische drempel en blijven zich bij elke moeilijkheid afvragen wat papa of mama zou hebben gedaan. Hij beschreef een veertigjarige 'baby' die op een freudiaanse sofa huult om wat hem allemaal is aangedaan.

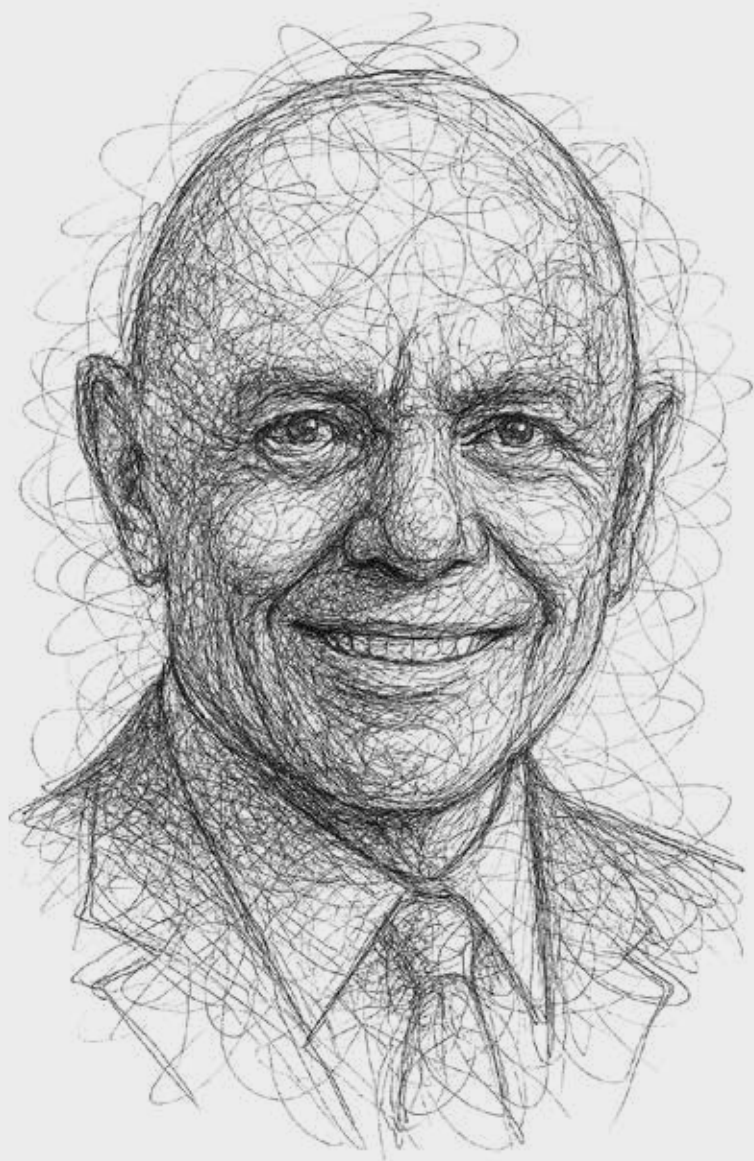
Krampachtig vasthouden aan een levensfase die achter ons ligt, is een belangrijke oorzaak van neurotische problemen en een teken dat we de levensfases niet goed doorlopen, vond Campbell. En als je eenmaal echt volwassen bent geworden, begint helaas al weer de aftakeling. Je moet dan leren het leven los te laten en onder ogen zien dat je uitgerangeerd raakt om plaats te maken voor de nieuwe generaties.

OP ZOEK NAAR BEZIELING

Mythologie is voor alle levensfases belangrijk omdat we ons anders verloren en gedesoriënteerd voelen. Er is geen culturele horizon waar iedereen hetzelfde gelooft, vond Campbell. Ook levert de wetenschap geen feiten, maar theorieën of werkhypotheseën. We kunnen ons dus nergens meer aan vasthouden. De vraag is: kan onze psyche dat wel aan? Mythologie hoeft niet redelijk, rationeel of waar te zijn. Ze moet comfortabel zijn zodat we ons kunnen ontwikkelen voordat we ons veilig genoeg voelen ons nest te verlaten. 'Je vindt jouw mythe door op zoek te gaan naar je bezieling. Jezelf tot vervulling brengen is het belangrijkste wat je in dit leven kunt doen. Je moet in jezelf op zoek naar datgene wat je beweegt. En het moet je bewegen op een manier die aansluit bij je levensfase. Anders heb je onvoldoende vertrouwen in je eigen oordeel.' Door te veel naar goeroes te luisteren probeer je over de hele bende heen te springen, je onttrekt je eraan en wordt wijs voordat je de dingen hebt ervaren die het zinvol maken om wijs te zijn. 'Wijsheid moet rijpen. Je kunt anderen om instructies en leiding vragen, maar je moet je eigen weg vinden – net als de ridders van koning Arthur die op zoek gingen naar de heilige graal.'

Ik wens je een mooie reis.

Dominique
Noordwijk, mei 2025



BUREAUCRATIE IS HET GEVOLG VAN EEN TEKORT AAN VERTROUWEN

STEPHEN COVEY

STEPHEN COVEY

Stephen Covey geeft niet zomaar een hand. Hij pakt eerst een hand, legt zijn andere erbovenop en laat voorlopig niet meer los. De blik is indringend en vriendelijk. Ben ik de verslaggever die helemaal uit Nederland naar Washington komt om met hem te praten? Dat lijkt Covey oprecht bijzonder te vinden, als hij zegt hopelijk de moeite waard te zijn.

We hebben anderhalf uur de tijd voordat hij naar zijn lezing moet, laten de assistentes weten. Hij loopt moeilijk en heeft een hoop medicijnen voor uiteenlopende kwaaltjes op zak. Als hij begint te praten, lijkt hij nergens meer last van te hebben. Het gaat om zijn stokpaardje: leiderschap. Daar is veel over te vertellen. Hij heeft net een sessie met het departement van Buitenlandse Zaken achter de rug. De dag ervoor was hij in Texas waar hij met zijn oude bekende en oud-president George Bush senior sprak. Een doorsnee dag voor de managementgoeroe die regelmatig wereldleiders als Bill Clinton en diens vrouw Hillary adviseerde en de wereld overvloedig om zijn boodschappen te verkondigen. Covey – die in 2012 overleed – was ook medeoprichter en vicepresident van het beursgenoteerde bedrijf FranklinCovey, dat kantoren heeft in ruim honderd landen.

Time Magazine noemde hem een van de vijftientwintig meest invloedrijke Amerikanen aller tijden. Zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People* uit 1989 [zie kader, D.H.] staat nog steeds in diverse bestsellerlijsten en is een van de invloedrijkste businessboeken aller tijden. Dat hij over de hele wereld succesvol was, verbaasde hem allerm minst. De principes zijn tijdloos en op universele normen en waarden gebaseerd.

Tijdens de lezing aan MBA-studenten vertelt hij dat er verschillende soorten 'kanker' zijn die geluk en effectiviteit in de weg staan: *criticize*, *complain*, *compare* en *compete*. Remedies hiervoor zijn de principes eerlijkheid, verantwoordelijkheid, integriteit, samenwerking en respect.

Hij laat vervolgens de studenten hun ogen sluiten en daarnaartoe wijzen waar ze denken dat het noorden is. Als even later de ogen weer opengaan, wijzen de armen alle kanten op. 'Tja, precies zo is het nou ook in het bedrijfsleven. Niemand weet waar hij is en waar het naartoe moet,' zegt hij lachend.

De anekdotes en verhalen zijn zo oud als zijn standaardwerk, maar hij oogst een staande ovatie. De jonge, internationale studenten willen allemaal een handtekening en nog even met hem op de foto. De chauffeur en assistentes zijn onrustig; het vliegtuig wacht niet. Maar Covey neemt alle tijd en informeert of ik wellicht nog een rit naar het vliegveld nodig heb? Of iets te eten?

RICHTING GEVEN

Tijdens ons gesprek maakt hij een duidelijk onderscheid tussen management en leiderschap en wijst op zijn horloge waarin een kompas zit: 'Leiderschap betekent richting geven en het stimuleren van emotionele betrokkenheid bij die richting.

Als mensen betrokken zijn, hoeven ze niet gemanaged te worden. Dat doen ze zelf.' De wereld is geen rustig meertje met achter in de boot een kerel die je vertelt welke kant je op moet. 'We leven in een continu veranderende wereld met tal van onzekerheden. Je hebt vaststaande principes nodig die je weerbaar maken. Je moet ook iedereen uit het bedrijf betrekken bij het opstellen van normen en waarden waar je naar wilt leven. Het kan niet zomaar worden overhandigd.'

In de 20ste eeuw was de taak van het management wellicht nog om anderen te controleren. Als medewerker was je een economisch individu, geen sociaal individu met een hart of een geest. 'Je legde mensen meningen op en wilde liever geen creatieve synergie van medewerkers. Alles was voornamelijk gericht op het kortetermijnresultaat. Wij hadden ook een foute kijk op motivatie. Motivatie is niet extern. Mensen worden gemotiveerd door hetgeen zij zelf belangrijk vinden. Zij motiveren zichzelf, omdat ze allemaal dezelfde behoeften hebben: *to live, love, learn, leave a legacy*. Ik geef over de hele wereld lessen en iedereen herkent zich hierin.'

De structuren en systemen van het industriële tijdperk zullen allemaal uitsterven, is zijn overtuiging. 'Je moet alle top-downlagen elimineren, op zoek gaan naar kenniswerkers en het beloningssysteem aanpassen. Niet meer individueel belonen, maar op basis van teamprestaties. Kenniswerkers kun je niet dwingen om samen te werken. Geef ze richting en laat ze verder met rust. Dan verdwijnen veel lagen van een bedrijf en verouderde controlemechanismen. Dat zijn surrogaten voor vertrouwen. Alle regelgeving en bureaucratie zijn het gevolg van een tekort aan vertrouwen. Die kosten zijn enorm.'

GELOOFWAARDIGHEID

Zonder vertrouwen is er volgens Covey geen open, eerlijke communicatie en emotionele betrokkenheid mogelijk. Dan ben je weer terug bij het industriële

model waarbij mensen worden gezien als kostenpost en gemotiveerd worden met een wortel voor hun neus. Medewerkers raken daardoor gefrustreerd. 'Het is alsof we aderlatingen doen terwijl we weten hoe bacteriën werken. Je managet dingen, geld, voorraden of systemen. Je managet geen mensen die de kracht hebben van een eigen wil. Als ze zich identificeren met de doelstellingen, zijn medewerkers prima in staat zichzelf te managen.'

Medewerkers voelen zich vaak machteloos, is zijn ervaring. En dat is zonde. 'Je kunt echt de hele wereld veranderen, als je het voor elkaar krijgt dat medewerkers elkaar vertrouwen en zich richten op de zaken die het belangrijkste zijn. Stel je toch eens voor wat wij twee alleen al kunnen bereiken als we elkaar zouden vertrouwen.' Hij ontkent niet dat er altijd individuen zijn die dwarsliggen, liegen of manipuleren. Maar een goede organisatiecultuur zal deze medewerkers er vanzelf uitgooien. 'Omdat negatief gedrag niet wordt geaccepteerd. Je kunt niet doen alsof iets hoge kwaliteit is terwijl het dat niet is. Dat wordt in de wereldwijde economie alleen maar duidelijker. Hoge kwaliteit komt van hoog vertrouwen. En vertrouwen is niet iets wat je kunt faken. Dat krijg je alleen door geloofwaardigheid. Ik ben ervan overtuigd dat de geloofwaardige bedrijven in een globale economie zullen bovendrijven. De top van excellente bedrijven kenmerkt zich door bescheidenheid en wilskracht.'

Er zijn een heleboel schandalen in het bedrijfsleven, merk ik op. 'Ja, en er komen er nog veel meer. Overal is corruptie. We moeten er echter voor waken dat we alle bedrijven verdacht vinden. Mijn ervaring is dat de meeste mensen het goede willen doen en eerlijk zijn. Daar had ik het ook met George Bush over: het moet gaan over ethisch leiderschap vanuit het hart. Helaas zijn veel mensen daar te cynisch voor. Elk bedrijf dat ik ken, heeft complexe problemen.'

BEGREPEN WORDEN

Kunnen luisteren ziet hij als een van de belangrijkste vaardigheden van effectieve leiders. Dat de voormalige Amerikaanse president Bill Clinton de verkiezingen van George Bush won, kwam ongetwijfeld door diens vermogen te luisteren. 'Helaas zijn de meeste wereldleiders te vol van zichzelf. Maar het gaat bijna voor iedereen op. Als ik denk dat ik gelijk heb, kan ik ook moeilijk luisteren.'

Wij oordelen te snel voordat wij een situatie of persoon werkelijk hebben begrepen. En zijn dan bezig ons eigen standpunt te ventileren. 'Daarvoor hebben indianen een prachtige oplossing. Zij hebben een praatstok. Degene die aan het woord is, geeft de stok pas door als hij het gevoel heeft dat de ander hem heeft begrepen.' Gezien en vooral begrepen worden zijn belangrijke menselijke behoeften.

'Vergis je niet, dat is een behoefte van het hart, niet van het verstand. Anderen begrijpen is moeilijk omdat wij de wereld door onze lens waarnemen, met onze veronderstellingen en overtuigingen. Wie goed met een hamer om kan gaan, denkt dat alles een spijker is. Als je goed bent in competitie, ben je daar steeds mee bezig.' Wie niet kan luisteren verliest morele autoriteit, vindt hij. En dat is zo ongeveer de definitie van leiderschap. Management is formele autoriteit, leiderschap is morele autoriteit. 'Je hebt beide nodig, maar leiderschap is de hoogste aller

kunsten. Het bewustzijn groeit dat hier een schreeuwende behoefte aan is. In een tijd van snelle veranderingen is er meer behoefte aan uitmuntendheid. Dat kan alleen door een nieuwe manier van denken en handelen, waarbij wij ons potentieel en dat van anderen weten te benutten.'

Leiders en bedrijven zonder een combinatie van formele en morele autoriteit houden het nooit lang vol. 'George Washington, de grondlegger van de Verenigde Staten, had zowel morele als formele autoriteit. Gandhi had alleen morele autoriteit, maar zonder formele autoriteit kun je geen nieuwe constitutie opbouwen. Dat moest zijn opvolger doen. Iemand als Adolf Hitler had geen enkele morele autoriteit, alleen formele autoriteit. Hij werd gedreven door zijn ego, niet zijn geweten.'

Helaas leven wij voornamelijk in een egoïstisch en individualistisch tijdperk waar het eigenbelang vooropstaat. 'In het bedrijfsleven overheersen manipulaties, verhalen en soundbites. Vraag in een willekeurig bedrijf wat het nummer 1-doel is van hun bedrijf en niemand weet het je te vertellen. En zeker niet wat hun eigen bijdrage is voor die doelstelling. Afgezien van een doelstelling of prioriteiten, is het ook nog eens zo dat bedrijven hun doelstellingen niet concreet vertalen en vervolgens niet kunnen uitvoeren.'

BEREID OM JE OP TE OFFEREN

Door je meer op anderen te richten en in dienst te stellen van een ander erken je de onderlinge verbondenheid. Je wordt zelf beter door anderen te helpen beter te worden. 'Je moet wel de bereidheid hebben je op te offeren voor iets wat groter is dan jezelf. Wij trainen medewerkers daarin. Zij moeten de prijs willen betalen om het te leren. Het zijn geen rijtjes die je uit je hoofd kunt leren. Je moet een persoonlijk mission statement maken en ernaar leven met integriteit.'

Wij denken nog te vaak in termen van compromissen en begrijpen de voordelen van synergie niet. 'Het leven is geen taart. Als iemand een stuk krijgt, denkt een ander dat er onvoldoende voor hem over is. Maar zo werkt het niet. Er is genoeg voor iedereen. Je hoeft niet tegen elkaar te vechten. Veel mensen wedijveren met hun kinderen, hun echtgenoten of collega's. Ze hebben niet door dat het geluk van anderen ook je eigen geluk kan zijn. Mensen hebben geen wij-mentaliteit, maar een ik-mentaliteit. Daarom is het lastig effectief te zijn. Het is net zo moeilijk als een verbroken relatie weer op te bouwen.'

Het klinkt allemaal een beetje als een Hallmark-card, denk ik en ik zeg: 'Als ik uw uitspraken lees en hoor, denk ik soms dat het gezond verstand is en te simpel lijkt voor hoe de meeste bedrijven in elkaar zitten.' Daar was hij het mee eens, maar *common sense* maakt het nog geen *common practice*. 'Het is ook zeker niet simpel, maar vereist karakter. Je moet uit de slachtofferrol stappen. En ernaar leven. Als je er niet naar leeft, werkt het niet. Weten en niet doen, is niet weten. Leren en niet doen, is niet leren.'

Alles wat hij anderen leert is overigens voor hemzelf net zo moeilijk vol te houden. 'Als ik moe ben, maak ik ook graag anderen verantwoordelijk voor mislukkingen in plaats van proactief te zijn. Mijn kinderen wijzen mij er ook op als ik alleen maar doe alsof ik luister. Helaas heeft mijn familie me goed door.'

DE GOEDE OUDER

Er is wat hem betreft een terugkerend thema als het gaat om effectief leiderschap. Dat van de zorgzame ouder. Letterlijk en figuurlijk. 'Ik vraag bijna altijd aan mensen of het voor hun eigen succes belangrijk was dat iemand in hen geloofde, terwijl ze dat zelf niet deden. Meer dan de helft bevestigt dit. Je moet mensen stimuleren en naar hun sterke kanten kijken. Niet naar de zwakke kanten.

Minstens tachtig procent van je communicatie als manager moet positief zijn.'

Als je thuis geen goede ouder bent, kun je volgens hem ook geen succesvolle leider zijn. Dat topbestuurders weinig tijd met hun familie doorbrengen, vindt hij zorgwekkend. 'Niemand denkt op zijn sterfbed: had ik maar meer gewerkt of meer tijd op kantoor doorgebracht. De meeste topmanagers die ik ken, hebben er spijt van dat zij hun gezin hebben verwaarloosd en voelen zich leeg. Zij weten niet hoe zij zowel zakelijk als privé kunnen excelleren. Maar als mensen hun persoonlijke leven niet goed voor elkaar hebben, zullen ze onder druk nergens anders goed in zijn. De familie is een ultieme test voor alle organisaties waar wij deel van uitmaken.'

Hij heeft meteen een antwoord op de vraag wat mensen over hem bij zijn begrafenis zullen zeggen, een oefening die hij vaak in zijn trainingen gebruikt. 'Ze zeggen hopelijk dat ik een sterke familie heb gebouwd die erop gericht is anderen te helpen. Ik heb 9 kinderen en 41 kleinkinderen en die zijn allemaal erop gericht anderen te helpen. Niemand heeft problemen of is de samenleving tot last. Daar ben ik trots op.'

Stephen Covey werd in 1932 geboren in Salt Lake City. Het gezin Covey leefde in Provo (Utah) en was praktiserend lid van de mormoonse kerk, waarvoor hij twee jaar in Engeland missioneerde. Covey promoveerde aan Brigham Young University en behaalde een MBA aan Harvard University voordat hij les begon te geven. In 1984 richtte hij het Covey Leadership Center in Utah op. *The 7 Habits of*

Highly Effective People is met tientallen miljoenen verkochte exemplaren wereldwijd het meest invloedrijke managementboek van de twintigste eeuw. Twee zonen traden in zijn voetsporen en schreven boeken over persoonlijke ontwikkeling: Sean kwam met 'zeven eigenschappen' voor tieners en jonge kinderen en Stephen junior met *De snelheid van vertrouwen*.

DE BEROEMDE ZEVEN EIGENSCHAPPEN

Wees proactief. Deze eigenschap staat voor de vaardigheid om de omstandigheden te sturen, in plaats van gestuurd te worden door de omstandigheden.

Begin met het einde voor ogen. Covey noemt dit de eigenschap van 'persoonlijk leiderschap': jezelf naar je doelen toe leiden. Als jij je niet laat afleiden, word je productiever en succesvoller.

Belangrijke zaken eerst. Hij doelt hiermee op het organiseren van je bezigheden met het hierboven gestelde doel voor ogen.

Denk in termen van winnen/winnen. Volgens Covey is dit 'interpersoonlijk leiderschap' noodzakelijk omdat prestaties grotendeels afhankelijk zijn van gezamenlijke inspanningen. Succes komt op natuurlijke wijze voort uit een coöperatieve houding, niet uit een competitieve.

Proberen eerst te begrijpen ... dan begrepen te worden. Verdiep je in de behoeften van de ander. Dit vormt de basis voor wederzijds begrip en vergroot je invloed.

Werk synergetisch. 'Creatieve samenwerking', het besef dat het geheel groter is dan de som der delen. Dit impliceert de noodzaak om in de bijdragen van anderen vooral de kwaliteiten en de potentie te zien.

Houd de zaag scherp. Blijf jezelf vernieuwen. Covey verdeelt 'het zelf' in een spiritueel, mentaal, fysiek en sociaal-emotioneel deel, die allemaal moeten worden gevoed en ontwikkeld.

In 2004 voegde Covey er een achtste eigenschap aan toe: **het vinden van je eigen stem** om vervolgens anderen te inspireren hetzelfde te doen.