

# INHOUD

.....

Voorwoord	7
-----------	---

## **DEEL 1: ONZE BEHOEFTE AAN VEILIGHEID**

1. Bescherming van bovenaf	13
2. Medewerkers zijn ook mensen	20
3. Erbij horen	33
4. Ja, maar...	41

## **DEEL 2: IMPOSANTE KRACHTEN**

5. Toen genoeg nog genoeg was	50
6. E.D.S.O.	57
7. De c van...	76
8. Waarom we leiders hebben	88

## **DEEL 3: DE WERKELIJKHEID**

9. De moed om te doen wat juist is	101
10. Een sneeuwscooter in de woestijn	106

## **DEEL 4: HOE WE HIER BELAND ZIJN**

11. De hoogtijdagen voordat de zeepbel barstte	113
12. De boomers als grote mensen	124

## **DEEL 5: DE ABSTRACTE UITDAGING**

13. Abstractie is dodelijk	133
14. Moderne abstractie	140
15. Omgaan met de abstractie	148
16. Een gebrek aan evenwicht	167

## **DEEL 6: VERWOESTENDE OVERDAAD**

17. Leiderschapsles 1: Zo de cultuur vaart, vaart het bedrijf	171
18. Leiderschapsles 2: Zo de leider vaart, vaart de cultuur	184
19. Leiderschapsles 3: Integriteit telt	198
20. Leiderschapsles 4: Vrienden zijn belangrijk	211
21. Leiderschapsles 5: Leid de mensen, niet de getallen	222

## **DEEL 7: EEN MAATSCHAPPIJ VAN VERSLAAFDEN**

22. We zijn de kern van onze eigen problemen	241
23. Tegen elke prijs	249
24. De abstracte generatie (Herzien en uitgebreid)	258

## **DEEL 8: EEN LEIDER WORDEN**

25. De twaalfde stap	288
26. Gedeelde strijd	293
27. We hebben meer leiders nodig	302

Bijlage: Een praktische gids voor leidinggeven aan millennials	305
Dankwoord	322
Noten	326
Literatuur	346
Register	348

## VOORWOORD

---

Ik heb nog nooit gehoord over een bedrijf dat uit een crisis is gemanaged. Elk bedrijf dat een crisis heeft overleefd, is uit die crisis geleid. Toch richt een groot gedeelte van de huidige onderwijsinstituten en trainingsprogramma's zich niet op de ontwikkeling van grote leiders, maar op de opleiding van effectieve managers. Winsten op de korte termijn worden gezien als een teken van succes, terwijl de groei en levensvatbaarheid van de organisatie op de lange termijn slechts als bijproducten gelden. *Een voor allen, allen voor een* probeert dat paradigma te veranderen.

Simon Sinek komt in dit boek niet met een nieuwe theorie of een baanbrekend principe over leiderschap. Hij heeft zich een veel hoger doel gesteld. Simon wil de wereld voor ons allemaal beter maken. Zijn visie is eenvoudig: hij wil een nieuwe generatie scheppen van mannen en vrouwen die begrijpen dat het welslagen van een organisatie op excellent leiderschap is gebaseerd en niet op de scherpzinnigheid van managers.

Het is geen toeval dat Simon het Amerikaanse leger en meer in het bijzonder het United States Marine Corps gebruikt om te illustreren hoe belangrijk het is dat leiders gefocust zijn op hun mensen. Deze organisaties worden gekenmerkt door een sterke cultuur en gedeelde waarden, begrijpen hoe belangrijk teamwork is, bevorderen het onderlinge vertrouwen van hun leden, behouden de focus en begrijpen – dit is het belangrijkste aspect – het belang van mensen en relaties voor het succes van missies. Mislukkingen zijn voor deze organisaties vaak catastrofaal. Het mislukken van een missie is geen optie. Er kan geen twijfel over bestaan dat het juist mensen zijn die het succes van onze militaire diensten mogelijk maken.

Als mariniers eten, worden de jongeren als eerste geserveerd; de

hogere officieren krijgen hun eten later. Dat hoeft niet met een bevel te worden opgelegd. Mariniers doen het gewoon zo. Deze simpele gewoonte heeft alles te maken met de wijze waarop het korps over leiderschap denkt. De leiders van het marinekorps worden geacht als laatste te eten omdat de bereidheid voorrang te geven aan andermans behoeften de ware prijs van leiderschap is. De beste leiders geven daadwerkelijk om de mensen die ze mogen leiden en begrijpen dat het privilege om leiding te mogen geven soms ten koste gaat van hun eigen belangen.

In zijn vorige boek *Begin met het Waarom: De gouden cirkel van ondernemen* legde Simon uit dat een organisatie alleen succesvol kan zijn als de leiders het doel van hun organisatie – het Waarom – helder voor ogen hebben. In *Goede leiders eten als laatste* verdiept Simon ons begrip over waarom sommige organisaties het beter doen dan andere. Dat doet hij aan de hand van een gedetailleerde uitwerking van alle aspecten van de uitdaging waar leiders mee te maken krijgen. Het is niet voldoende om het Waarom van je organisatie te kennen; je moet ook je mensen kennen en beseffen dat zij veel meer zijn dan een vervangbaar productiemiddel. Met alleen beroepsmatige competentie ben je nog geen goede leider; goede leiders moeten werkelijk begaan zijn met het lot van de mensen die aan hun zorgen zijn toevertrouwd.

Goed management alleen is niet voldoende om het succes van een organisatie op de lange termijn te waarborgen. Simons diepgravende analyse van de elementen van menselijk gedrag maakt duidelijk dat er goede redenen zijn waarom sommige organisaties het enige tijd goed doen, maar uiteindelijk ten onder gaan. Het leiderschap is er in die gevallen niet in geslaagd een ambiance te creëren waarbinnen mensen er werkelijk toe doen. Simon toont aan dat organisaties waarbinnen mensen waarden delen en op waarde worden geschat op de lange termijn succesvol zijn en goede en slechte tijden kunnen overleven.

‘Als je daden anderen meer laten dromen, meer laten leren, meer laten doen en meer laten worden, dan ben je een leider.’ In dat citaat – doorgaans toegewezen aan John Quincy Adams, een man die duidelijk begreep wat het is om een leider te zijn – zit

# ONZE BEHOEFTE AAN VEILIGHEID

## HOOFDSTUK 1

### Bescherming van bovenaf

**E**en dik wolkendek blokkeerde al het licht. Er waren geen sterren en er was geen maan. Niets dan zwart. Het team ploeterde langzaam door de vallei. Meer dan een slakkengangetje was vanwege het rotsachtige terrein niet mogelijk. Ze wisten bovendien dat ze in de gaten werden gehouden. Iedereen was gespannen.

De aanslagen van 11 september waren nog geen jaar geleden. De talibanregering was kort tevoren gevallen na zware aanvallen die de Amerikaanse strijdmachten hadden uitgevoerd vanwege de weigering van de regering om Osama bin Laden, de leider van Al Qaida, uit te leveren. Er waren verschillende speciale eenheden in de buurt om missies uit te voeren die tot op de dag van vandaag geheim zijn gebleven. Dit was zo'n team. Dit was zo'n missie.

We weten alleen dat het uit tweeëntwintig mannen bestaande team ver achter de vijandelijke linies opereerde en iemand gevangen had genomen die door de regering werd aangemerkt als een 'hoogwaardig doelwit'. Nu begeleidden ze hun doelwit door een diepe vallei in een bergachtig gedeelte van Afghanistan. Ze waren op weg naar een *safehouse*.

Kapitein Mike Drowley, beter bekend als Johnny Bravo, vloog die avond boven de dikke bewolking. Afgezien van het monotone snorren van zijn motoren was het daar boven volmaakt stil. Duizenden sterren bespikkelden de hemel en de maan bescheen de

bovenkant van het wolkendek zo helder dat het leek alsof er een vers pak sneeuw was gevallen. Het was schitterend.

Johnny Bravo en zijn *wingman* cirkelden in hun A-10's, in afwachting van het moment dat men hen op de grond nodig zou hebben. De A-10, die liefkozend het Wrattenzwijn wordt genoemd, is eigenlijk geen gevechtsvliegtuig maar een aanvalsvliegtuig. Het met één stoel uitgeruste, relatief langzame toestel is ontworpen om van heel dichtbij luchtsteun te verlenen aan grondtroepen. Het is in vergelijking met andere gevechtsvliegtuigen snel noch sexy (van daar die bijnaam), maar behaalt voortreffelijke resultaten.

De piloten van de A-10's en de manschappen op de grond wilden elkaar het liefste kunnen zien. De troepen voelden zich zekerder van hun zaak als ze het vliegtuig zien en weten dat ze beschermd worden. En de piloten kunnen er als ze de mannen zien beter op vertrouwen dat ze indien noodzakelijk werkelijk kunnen helpen. Maar die avond in Afghanistan zorgden de bewolking en het bergachtige terrein ervoor dat ze alleen door middel van sporadisch radiocontact van elkaars aanwezigheid op de hoogte werden gehouden. Johnny Bravo kon niet zien wat de troepen zagen, maar uit het schaarse contact kon hij opmaken hoe ze zich voelden. En dat was voor hem genoeg om in actie te komen.

Johnny Bravo volgde zijn instinct en besloot onder de wolken te duiken om te zien wat er op de grond gebeurde. Dat was bijzonder riskant. De manoeuvre zou dankzij de dikke, laaghangende bewolking, de stormen die de buurt teisterden en het beperkte zicht dat Johnny Bravo met zijn nachtkijker had zelfs de meest ervaren piloot voor problemen stellen.

Johnny Bravo had niet de opdracht gekregen de riskante manoeuvre uit te voeren. Waarschijnlijk zou men hem gezegd hebben dat hij zich gedeisd moest houden en moest wachten tot zijn hulp werd ingeroepen. Maar Johnny Bravo is anders dan de meeste andere piloten. Zelfs kilometers hoog in de lucht en in de veilige cocon van zijn cockpit kon hij de angst van de mannen op de grond voelen. Ondanks alle gevaren wist hij dat onder de wolken duiken op dat moment de aangewezen manoeuvre was. Voor Johnny Bravo was het de enige optie.

Terwijl hij zich klaarmaakte om door de wolken de vallei in te vliegen werd zijn instinct bevestigd. Hij hoorde drie woorden uit zijn radio komen. Drie woordjes die een piloot kippenvel bezorgen: ‘Troepen onder vuur.’

‘Troepen onder vuur’ betekent dat er op de grond iemand in gevaar is. Het is het signaal waarmee grondtroepen anderen laten weten dat ze worden aangevallen. Hoewel Johnny Bravo die woorden tijdens zijn opleiding talloze malen had gehoord, hoorde hij ze op deze avond, 16 augustus 2002, voor het eerst in een gevechtssituatie.

Johnny Bravo had een manier ontwikkeld om te voelen wat de mannen op de grond voelen. Als hij tijdens zijn opleiding simulatievluchten boven een slagveld maakte, speelde hij in zijn hoofd altijd de scène uit *Saving Private Ryan* af waarin de geallieerden het strand van Normandië bestormen. Hij zag dan voor zich hoe de laadklep van een Higgins landingsvaartuig werd neergelaten en hoe de mannen het strand op renden, een muur van Duitse gewersalvo's tegemoet. De kogels die langs hen suisden. Het getik van schoten die de boten raakten. De schreeuwen van geraakte en gewonde mannen. Johnny Bravo had zichzelf aangeleerd zich voor te stellen dat dergelijke scènes zich onder hem afspeelden als hij de woorden ‘troepen onder vuur’ hoorde. Met die beelden op zijn netvlies reageerde Johnny Bravo op het verzoek om hulp.

Hij instrueerde zijn wingman vlak boven de wolken te blijven, liet de vluchtleiding en de troepen op de grond weten wat hij van plan was en richtte zijn toestel op de duisternis onder hem. Toen hij door de wolken vloog, werden hij en zijn toestel door de turbulentie door elkaar geschud. Hard naar links geduwd. Naar beneden geslingerd. Naar rechts gekwakt. In tegenstelling tot de passagiersvliegtuigen waar u en ik in vliegen is de A-10 niet ontworpen voor het comfort van de inzittenden. Zijn vliegtuig stuiterde en schudde hard toen hij het wolkendek doorkliefde.

Johnny Bravo vloog het onbekende tegemoet en had geen idee wat hem te wachten stond. Hij concentreerde zich op zijn instrumenten, want hij wilde op de hoogte blijven van alle beschikbare informatie. Hij keek van het ene metertje naar het andere en toen

vluchtig door zijn voorruit naar buiten. Hoogtemeter, snelheid, heading, raam. Hoogte, snelheid, heading, raam. ‘Laat. Dit. Alstublieft. Lukken. Laat. Dit. Alstublieft. Lukken,’ mompelde hij bijna geluidloos.

Toen hij eindelijk uit de wolken kwam, vloog hij op nog geen 350 meter boven de grond door een vallei. Hij werd geconfronteerd met iets wat hij nog nooit had gezien. Niet tijdens zijn opleiding en niet in films. Het vijandelijk vuur kwam in hoog tempo van beide kanten. De beschietingen waren zo hevig dat de lichtspoorruitie – de kogels die lichtsporen achterlaten – de hele omgeving oplichtten. Kogels en raketten, allemaal op het midden gericht, allemaal gericht op de speciale troepen die klem zaten in het midden.

De avionica van het toestel uit 2002 was minder verfijnd dan die van tegenwoordig. Constante waakzaamheid was geboden, want Johnny Bravo’s instrumentarium kon hem er niet voor behoeden dat hij tegen een bergwand zou vliegen. Tot overmaat van ramp vloog hij met oude kaarten, relieken van de Russische invasie in Afghanistan in de jaren tachtig. Maar het was geen optie om de troepen in de steek te laten. ‘Sommige dingen zijn erger dan de dood,’ zegt hij. ‘Een van die dingen is per ongeluk je eigen mensen doden. En weet je wat ook erger is dan de dood? Zelf levend naar huis gaan als tweeëntwintig andere jongens dat niet meer kunnen.’

En dus begon Johnny Bravo op die donkere avond in augustus te tellen. Hij kende zijn snelheid en de afstand tot de bergen. Hij voerde snel wat berekeningen uit en telde hardop de seconden die hij had totdat hij tegen een bergwand zou vliegen. ‘Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig...’ Hij stelde het doelwit van zijn wapens in op een gebied waar veel vijandelijk vuur vandaan leek te komen en hield de trekker van zijn Gatling gun ingedrukt. ‘Vierentwintig, vijfentwintig, zesentwintig...’ Toen hij niet meer verder kon, trok hij zijn stuurknuppel naar zich toe en schoot recht omhoog. Zijn vliegtuig brulde en hij schoot weer de wolken in, zijn enige optie als hij niet tegen de bergwand te pletter wilde slaan. Zijn lichaam werd door de g-krachten stevig in zijn stoel



gedrukt. Hij maakte zich klaar om het allemaal nog eens te doen.

Maar hij hoorde niets op zijn radio. Het was oorverdovend stil. Wilde dat zeggen dat zijn schoten niets uithaalden? Dat de man die de radio bediende was uitgeschakeld? Of misschien zelfs dat de hele eenheid was uitgeschakeld?

Toen hoorde hij eindelijk iets. 'Rake schoten! Rake schoten! Ga zo door!' En hij ging door. Hij herhaalde zijn manoeuvre en telde opnieuw om de bergwand niet te raken. 'Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig...' Toen weer scherp omhoog en opnieuw dezelfde manoeuvre. En opnieuw. En opnieuw. Hij raakte zijn doelwitten en had voldoende brandstof; het enige probleem was dat hij door zijn ammunitie heen was.

Hij richtte het toestel omhoog en vloog zijn wingman tegemoet, die nog altijd boven de wolken cirkelde. Johnny Bravo bracht zijn partner snel op de hoogte van de situatie en droeg hem op hem te volgen. De twee A-10's vlogen zij aan zij, met misschien een meter ertussen, en verdwenen in de wolken.

Toen ze er aan de onderkant uit kwamen, allebei minder dan 350 meter boven de grond, voerden ze de manoeuvre samen uit. Johnny Bravo telde. Zijn partner volgde hem en voerde beschietingen uit. 'Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig, vierentwintig...' Op Johnny Bravo's bevel trokken de twee vliegtuigen gezamenlijk op en dan gingen ze opnieuw en opnieuw. 'Eenentwintig. Tweeëntwintig. Drieëntwintig. Vierentwintig.'

Tweeëntwintig mannen keerden die avond veilig terug. Er vielen aan Amerikaanse kant geen slachtoffers.

## **De waarde van empathie**

Op die avond in augustus riskeerde Johnny Bravo boven Afghanistan zijn leven om anderen te laten overleven. Hij ontving daarvoor geen prestatiebonus. Hij kreeg geen promotie en geen onderscheiding. Hij deed het ook niet voor aandacht, hoefde voor zijn inspanningen niet beloond te worden met zijn eigen reality-show. Voor Johnny Bravo hoorde het gewoon bij zijn werk. De

grootste beloning die hij kreeg, was een ontmoeting met de manschappen die hij vanuit de lucht had beschermd. Hoewel hij hen nog nooit eerder had gezien, omhelsden ze elkaar als oude vrienden.

In de lineaire hiërarchieën waarin we werken, willen we graag dat de mensen bovenaan zien wat we hebben gedaan. We steken onze hand op om erkend en beloond te worden. Voor de meeste mensen geldt dat we denken succesvoller te zijn naarmate we van onze leidinggevendenden meer erkenning krijgen voor onze inspanningen. Het systeem werkt zolang die ene persoon die supervisie over ons heeft bij het bedrijf blijft en zelf niet overdreven veel druk van bovenaf ondervindt, maar dat zijn voorwaarden waaraan vrijwel nooit blijvend voldaan wordt. Voor Johnny Bravo en mannen zoals hij worden de wil om te slagen en de behoefte om dingen te doen die van belang zijn voor de organisatie niet louter ingegeven door erkenning van superieuren; ze zijn onlosmakelijk verbonden met een cultuur van zelfopoffering en dienstbaarheid, een cultuur die waarborgt dat bescherming uit alle niveaus van de organisatie komt.

Er is iets waaraan Johnny Bravo zegt de moed te ontlenen om de duisternis van het onbekende in te vliegen, ook als hij weet dat hij misschien niet zal terugkeren. En het is niet meteen wat je zou verwachten. Het is niet zijn training als militair piloot, hoe waardevol die ook was. Het is ook niet zijn nuttige vooropleiding. En het is ook niet zijn vliegtuig met allerlei verfijnde systemen en een verbijsterend technologisch instrumentarium. Ondanks alle technologie die hem ter beschikking staat noemt Johnny Bravo empathie de belangrijkste voorwaarde om zijn werk te kunnen doen. Vraag al die uitmuntende mannen en vrouwen in uniform maar eens waarom ze hun leven voor anderen in de waagschaal stellen. Ze geven allemaal hetzelfde antwoord: 'Omdat ze het ook voor mij zouden doen.'

Waar komen mensen als Johnny Bravo vandaan? Worden ze zo geboren? Sommigen misschien wel. Maar als de situatie waarbinnen we werken aan bepaalde voorwaarden voldoet, zijn we allemaal in staat om net zo moedig en opofferingsgezind te zijn als

Johnny Bravo. Ons wordt weliswaar niet gevraagd om ons leven te riskeren of dat van anderen te redden, maar we kunnen wel met alle plezier onze triomfen delen en onze collega's helpen te slagen. En wat nog belangrijker is: onder de juiste omstandigheden doen die collega's met alle plezier hetzelfde voor ons. Als dat gebeurt en als dergelijke relaties zijn gevormd, wordt een sterk fundament gelegd voor het soort succes en vervulling waar geld, roem en beloningen niet tegenop kunnen. Zo is het om te werken in een organisatie waar de leiders prioriteit geven aan het welzijn van hun mensen en waar diezelfde mensen bereid zijn alles te geven om het welzijn van elkaar en van de organisatie te beschermen en bevorderen.

Ik gebruik het leger als voorbeeld omdat de lessen veel uitgesprokener zijn in situaties waarin het letterlijk om leven en dood gaat. Er is een patroon waarneembaar binnen organisaties die de grootste successen boeken, organisaties die hun concurrenten met intelligente manoeuvres en innovaties de loef afsteken en zowel binnen als buiten de organisatie het meeste respect afdwingen, organisaties met maximale loyaliteit en minimaal verloop en het vermogen vrijwel iedere uitdaging het hoofd te bieden. Deze uitzonderlijke organisaties hebben altijd een cultuur waarbij de leiders bescherming van bovenaf bieden en de mensen op de werkvloer bereid zijn voor elkaar te zorgen. Juist daarom werken die mensen hard en durven ze risico's te nemen. Met empathie kan iedere organisatie dit bewerkstelligen.