Discipline en lef

# Discipline en lef

## Hoe leiderschapsteams meer impact krijgen

Etienne van Oosten
Jeanette Harmsen
Natasja de Groot

Warden Press

ISBN: 978-94-92004-54-3
NUR: 801

Grafische verzorging en illustraties: Bert Holtkamp, Groningen
Portretfotografie: Mirjam van der Linden, Amsterdam
Omslagontwerp: Pankras, Den Haag

Dit is een uitgave van Warden Press, Amsterdam.

© Copyright 2017
E. van Oosten Management & Beheer BV en MindHug BV

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

Voorwoord 7

1. De schoen wringt, maar waar? 13
2. Hoe kan het beter? 37
3. Discipline 77
4. Lef 107
5. Vertrouwen 131

Bijlage: integriteitschecklist 153
Noten 155
Wetenschappelijke referenties 157

# Voorwoord

## De aanleiding

Het is vanuit betrokkenheid en verbazing dat we dit boek hebben geschreven. Het verbaast ons dat teams van leidinggevenden, capabele mensen met ambities en impact, er op belangrijke momenten niet uithalen wat erin zit. Of soms zelfs het tegenovergestelde veroorzaken van wat ze willen. Schijnbaar heldere afspraken worden verschillend geïnterpreteerd. Individuele agenda's blijken belangrijker dan het collectieve doel. Mensen die aan hen rapporteren ervaren onduidelijkheid en doen vervolgens hun eigen ding.

Wij verbazen ons over wat er aan dit gedoe ten grondslag ligt. We verbazen ons omdat heibel in deze MT's in onze ogen is terug te voeren tot één simpele, maar wezenlijke vraag: kun je op elkaar rekenen als het moeilijk wordt? Verrassend vaak is het antwoord: 'Ik weet het niet', of zelfs een resoluut 'nee'.

Waar ligt de sleutel? Wij zeggen: bij meer discipline en lef. Door elkaar aan te spreken als het niet goed gaat, of de ander en jezelf een spiegel voor te houden. En ook door verantwoordelijkheid te nemen en het goede voorbeeld te geven, en daadwerkelijk te doen wat je belooft. Dat houdt ook in: de bereidheid om te erkennen waar je zelf tekortschiet, waar en wanneer we onszelf aan het saboteren zijn, en wat onze acties doen met onszelf, het team en de hele organisatie.

Met discipline en lef komt er vertrouwen in het team.

Als in teams van leidinggevenden juist op deze punten iets niet klopt, of als het alleen over resultaten of over visie, of de 'stip op de horizon' gaat, dan gaan niet alleen talent, tijd en impact verloren, maar kost dat ook plezier en energie en creëert het frustratie en onduidelijkheid.

## Waarom dit boek?

Wij dachten: als we dit steeds vaker zien, dan moeten we iets met dit gegeven. Daarom schreven we dit boek. We willen inspireren, meer bewustzijn bij leiders brengen en een handvat bieden. Dat is ons *leitmotiv*: *inspiring all people to be fully alive*.

De afgelopen twintig jaar hebben wij met honderden teams van leiders mogen werken die onder druk staan – door reorganisaties, veranderprocessen of doordat het allemaal anders moet. En in veel van de situaties was al van alles gedaan zonder dat er werkelijk iets veranderde. Een aanpak zonder omhaal is dan nodig. Het is een voorrecht te mogen werken met MT's en directieteams die vanuit hun ambitie grenzen willen verleggen, door beperkende gedachten heen willen gaan en het verschil willen maken. En daarmee impact hebben op de soms wel duizenden mensen die onder hen werken.

## Hoe lezen?

Dit boek is pertinent niet bedoeld om netjes te laten, in de boekenkast te zetten en zo nu en dan af te stoffen. De marges zijn volgens ons groot genoeg om erin te kunnen schrijven, ezelsoren te maken en stukken tekst met een gele markeerstift te onderstrepen. Kortom: leef je uit!

Omdat wij niet de waarheid in pacht hebben, hebben we ervoor gekozen om mensen aan het woord te laten die het verschil ma-

ken: Peter van Uhm (de voormalig hoogste baas van de strijdkrachten), Perry van der Weijden (CIO van Rijkswaterstaat), Ellen Faber (voormalig topvrouw van Achmea), Frans Hiddema (oud-voorzitter van de Raad van Bestuur van Oogziekenhuis Rotterdam) en Thecla Bodewes (directeur en eigenaar van scheepswerven). Elk hoofdstuk begint met hun verhaal en hun visie op leiderschap en op samenwerking tussen leiders.

Daarnaast hebben we onze constateringen wetenschappelijk laten toetsen door onderzoekster Marijntje Zeijen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

In dit boek vind je allerlei praktische inzichten, instrumenten en handvatten om impactvoller en effectiever samen te werken en te sturen. Omdat we het leuk vinden om via dit boek met je in gesprek te zijn en te horen wat je herkent of wat je ermee doet, nodigen we je aan het eind ervan uit om jouw ervaringen en bevindingen met ons te delen.

Met dit boek willen we onze bijdrage leveren aan het op een hoger plan tillen van leiderschap. Omdat vertrouwen werkt.

## Wie zijn wij?

Etienne van Oosten (1962) studeerde juridische bedrijfskunde in Utrecht, maar leerde het meest door het leven zelf. Na een aantal 'life events' besloot hij om ook in zijn werkzame leven zijn grenzen te verleggen en om voortaan 'oorzaak' te zijn en geen gevolg. Hierbij paste in 1995 de start van adviesbureau United Talent, waar Jeanette Harmsen later mede-directeur van werd.

Jeanette (1968) studeerde algemene sociale wetenschappen, organisatie- en beleidsvraagstukken in Utrecht en is altijd geïntrigeerd geweest door de vraag waarom wij ons organiseren en wat ons daarbij drijft. Na haar studie bleek de praktijk wat weerbarstiger dan de theorie, maar dat hield haar niet tegen om met Etienne

het motto **Inspiring all people to be fully alive** in te vullen. Bij geloof begint alles.

De afgelopen twintig jaar hebben wij met ons team een wezenlijke bijdrage geleverd aan individuen, leiders en organisaties in het ontdekken en toepassen van hun potentieel. Vaak gaat het om herontdekken van de mogelijkheden die er zijn, maar die door verschillende oorzaken niet als zodanig worden ervaren.

Vanuit verbinding spiegelen wij de teams en individuen die we begeleiden, zonder omhaal, met de werkelijkheid. Mede hierdoor zorgen wij ervoor dat gewenste resultaten effectief en meetbaar worden behaald. United Talent werkt onder meer voor bedrijven in de industrie, voor banken en verzekeraars, voor organisaties in de recreatieve sector, overheden en de ict-wereld.

Om onze praktijkervaring te delen, vroegen wij journalist Natasja de Groot om samen met ons dit boek te schrijven. Natasja (1976) studeerde journalistiek in Utrecht en rondde een kopstudie Internationale Betrekkingen af aan de Universiteit van Amsterdam. Ze is sinds december 2011 verslaggever bij het *AD*. Daarvoor werkte ze jarenlang bij *De Telegraaf* en was ze co-auteur van het boek *De opkomst en ondergang van DSB*.

# 1

# De schoen wringt, maar waar?

**{I} Weinig mensen hebben meer recht van spreken over lef, discipline en vertrouwen dan Peter van Uhm. Bijna veertig jaar diende hij de krijgsmacht, waarvan ruim vier jaar als commandant der strijdkrachten. Van Uhm is er duidelijk over: onze leiders kunnen een voorbeeld nemen aan het leger. Voor hem zijn kwetsbaarheid, openstaan voor kritiek van anderen, bescheidenheid en betrouwbaarheid krachtige eigenschappen. Maar mensen met deze eigenschappen leggen het in het bedrijfsleven nogal eens af tegen de grotere ego's die voor het snelle succes gaan. Dat is volgens hem waar het misgaat: als persoonlijke doelen boven het collectieve belang worden gesteld.**

Bij binnenkomst in zijn woning in Nijmegen valt meteen een metersgrote afbeelding in het oog. Eén muur in de woonkamer is bijna volledig bedrukt met een sepia afbeelding van een grote fabriekshal met op de voorgrond de bakkerswinkel van zijn vader én zijn eigen soldatenkistjes. Bedoeld om hem te herinneren aan wie en wat hij is.

Dáár, in die bakkerij, leerde Van Uhm wat discipline is. Voor en na schooltijd en in de weekeinden sprongen hij, zijn zus en broertje bij. De ene keer bracht hij met zijn vader bestellingen naar klanten, de andere keer verrichtte hij wat hand- en spandiensten in de winkel, of stond hij 's avonds met z'n broertje half gapend broodblikken in te vetten voor de volgende dag.

‘Natuurlijk verwenste ik die klusjes wel eens. Ik had ook liever de hele dag met vriendjes buiten gespeeld. Maar ik begreep heel goed dat we centjes moesten verdienen en dat mijn aandeel in het belang was van het gezin.’

Hij koos een ander pad dan z’n ouders – ‘ik had niet zo’n aanleg voor bakker’ – maar het opgroeien in een bakkersgezin is duidelijk karakterbepalend geweest; hij zweert bij discipline. ‘Dit betekent voor mij: je dienend opstellen, je afspraken nakomen, je verantwoordelijk gedragen en je rol en functie serieus nemen.’

‘Discipline betekent voor mij: je dienend opstellen, je afspraken nakomen, je verantwoordelijk gedragen en je rol en functie serieus nemen.’

Volgens de hoogste militair is dat onontbeerlijk, en niet alleen in het leger. ‘In de zakenwereld geldt net zo goed: doe wat je zegt en zeg wat je doet. Bij Defensie is gewoon vertrouwen niet genoeg. Daar moet je blind op elkaar kunnen vertrouwen.’

Het is een van de eerste lessen die jonge militairen leren: je maakt onderdeel uit van het geheel. ‘Dat begint soms met kleine dingen. Als jij je petje kwijt bent, dan loop je niet naar de kast van een vriendje om zijn petje te pakken. Dat noemen sommige jongens en meisjes lenen. Serieus! Maar het is natuurlijk diefstal.’

Het lijkt misschien een ‘klein’ vergrijp, maar het kan, volgens Van Uhm, grote impact hebben. ‘Als je het slagveld opgaat, moet je er zeker van zijn dat al je spullen er zijn én ook precies weten waar ze liggen. Daarnaast moet je kunnen rekenen op rugdekking van de anderen. Als je niet doet wat je van tevoren hebt afgesproken, dan zit je allemaal in de penarie.’

Als Van Uhm terugkijkt op zijn jonge jaren bij Defensie, ziet hij vooral een opgewonden standje, iemand met een grote mond. ‘Zelfbeheersing was niet mijn sterkste kant. Ik was verbaal sterk en ik vond het machtig mooi om anderen met woorden af te troeven.’

Tot op een dag een onderofficier hem aansprak op zijn gedrag. 'Hij trok mij achter een kast en zei: "Zó kun je dus echt niet met mensen omgaan, je verliest op deze manier respect." Eerst vond ik het gewauwel. Daarna besefte ik dat hij gelijk had. Ik had die grote mond ontwikkeld als een soort verdedigingsmechanisme. Je kunt je niet permitteren om een driftkop te zijn, en zeker niet als je op een hoger niveau komt.'

Dat korte lontje verdween – 'nou ja, grotendeels', grapt Van Uhm. En hij vervolgt: 'Fijn als mensen je de goede kant opduwen.' Tegelijkertijd benadrukt hij: 'Het vergt wel lef om in die spiegel te kijken en met je gedragingen aan de slag te gaan.'

Aanspreken van mensen doet Van Uhm het liefst onder vier ogen, maar als het moet ook ten overstaan van anderen. 'Ik kan mij één keer nog goed herinneren. Het was na een training op een schietbaan in Duitsland. Ik had vooraf duidelijke instructies gegeven dat er alleen mocht worden geschoten door de schutters. 's Avonds kwam ik op de schietbaan en hoorde dat een commandant een treffer had gemaakt. Ik heb hem meteen op het matje geroepen, onder een lantaarnpaal. Iedereen kon het zien, maar niemand kon horen wat er werd gezegd. Voor de hele ploeg was het duidelijk: geen geintjes met de baas, hij meent wat hij zegt. Die commandant zal het zich vast ook nog goed kunnen herinneren, want hij mocht zelf uitleggen aan de anderen wat besproken was tussen ons.'

'Bij Defensie is gewoon vertrouwen niet genoeg. Daar moet je blind op elkaar kunnen vertrouwen.'

Andersom moet een ondergeschikte ook zijn baas kunnen aanspreken, zegt hij stellig. 'De baas moet een cultuur creëren waarin mensen zich senang voelen om kritiek te uiten of ergens vraagtekens bij te zetten. Loyaliteit is drie keer nee durven en kunnen zeggen tegen je baas. Maar: na een besluit is het einde discussie.'

Veel leiders staan onvoldoende open voor andermans inbreng, ze vinden het te bedreigend. 'Het zijn veelal de grote ego's

die komen bovendrijven. En met de komst van grote ego's aan de top verdwijnen vaak vertrouwen en een kritische houding in de organisatie. De grootste valkuil van de baas is zijn ego. Hij handelt alsof de hele organisatie om hem draait, maar beseft niet dat hij met zijn gedrag juist het hele team en bedrijf verzwakt.' Het zijn bazen die het verschil niet kennen tussen gelijk hebben en het juiste besluit nemen.

Kan Van Uhm zelf tegen kritiek? Zijn vrouw Inge was én is zijn meest relativerende factor, vertelt hij. 'Als alles wat je doet telkens lukt en mensen prijzen je de hemel in, dan denk je dat je de hele wereld aankunt. Dan ga je op een gegeven moment geloven dat je over water kunt lopen. Als ik terugkwam met sterke verhalen of opschepte over wat ik weer had meegemaakt, floot Inge mij terug en zei ze: "Hé, je loopt naast je schoenen." Vandaar ook de soldatenkistjes afgebeeld op de muur. Om mij eraan te herinneren', grapt hij.

Inge is niet alleen een spiegel, maar ook zijn steun en toeverlaat. Samen delen ze een groot verlies. Van Uhm was net één dag commandant der strijdkrachten toen hun zoon Dennis omkwam in de Afghaanse provincie Uruzgan. De pelotonscommandant en zijn chauffeur Mark Schouwink waren op een bermbom gereden tijdens een missie. Een nachtmerrie voor iedere ouder.

'De baas moet een cultuur creëren waarin mensen zich senang voelen om kritiek te uiten of ergens vraagtekens bij te zetten.'

Van Uhm neemt even een moment rust, pakt een fotolijstje van een houten bijzettafel en laat Dennis zien. Hij straalt net als zijn vader gezag, vertrouwen en positieve energie uit. Aan stoppen heeft Van Uhm geen seconde gedacht: 'Als je van dat peloton eist dat het doorgaat, kun je als baas niet stoppen. Ik had maar één keus en dat was verdergaan. Ik zou mezelf en m'n zoon niet onder ogen durven komen als ik was gestopt.'

Dat besluit nam hij – samen met zijn vrouw – diezelfde avond nog: 'We gingen die dag naar huis, er waren vrienden en fami-

lie. 's Avonds zei mijn vrouw: "Ik trek het niet meer." Binnen een kwartier was iedereen weg en was alles opgeruimd. De tv stond aan, mijn vrouw en ik keken niet. Tot er foto's van Mark en onze zoon in beeld kwamen bij *Pauw & Witteman*. Het geluid ging aan, en daar aan tafel begon een discussie of ik nog wel op mijn post kon blijven. Ik werd zo kwaad, dat haalde mij toen uit mijn verdriet. Ik was verdomme verantwoordelijk voor 70.000 mensen, ik moest mijn rol vervullen.'

Hij besloot een persconferentie te geven, die ook de militairen in Uruzgan live konden volgen. 'Daar heb ik gezegd dat wij de goede dingen doen en het op een goede manier doen, dat we doorgaan met het helpen van de Afghaanse bevolking en die paar slechteriken die bommen plaatsen zullen proberen te vangen.'

Na afloop van die persconferentie bouwde hij een 'airbag' in, een soort verzekering om te voorkomen dat hij op een bepaald moment een verkeerde beslissing zou nemen, ingegeven door het overlijden van zijn zoon. 'Ik heb een enkeling gevraagd mij te waarschuwen als hij vond dat ik me te veel liet leiden door emoties. Bijvoorbeeld als ik een advies moest uitbrengen om te investeren in schepen, vliegtuigen of bescherming tegen bermbommen. Ik wist dat de kans bestond dat ik dan door emoties gedreven dat laatste zou aanbevelen. Ik ben ook maar een mens. En ik heb tegen de minister gezegd: als jij vindt dat ik het niet goed doe, dan moet je het zeggen. Dan ben ik weg.'

Zijn optreden oogstte waardering en respect. Bij zijn afscheid in 2012 werd Van Uhm benoemd tot adjudant in buitengewone dienst van Hare Majesteit. 'Ik heb veel onderscheidingen gekregen, maar ik blijf daar nuchter en bescheiden onder. Je moet je afkomst niet vergeten. En ik kom dus maar gewoon uit een bakkersgezin.'

De blikvanger in zijn huis, de metersgrote afbeelding op de muur, lijkt daar een duidelijke herinnering én hommage aan te zijn.

**De lessen van Peter van Uhm**

- Jij maakt deel uit van het grotere geheel.
- Je grootste valkuil is je ego. De organisatie draait niet om jou.
- Je kwetsbaar opstellen is niet gevaarlijk, maar hoort bij echt leiderschap.
- Zoek iemand die je helpt om in de spiegel te kijken en je met beide benen op de grond houdt.
- Creëer een omgeving die zo veilig is dat iedereen zich durft uit te spreken.
- In het leger is het van levensbelang dat je blind op elkaar kunt vertrouwen.

## Onder druk

We zijn dit hoofdstuk, en dit boek, begonnen met een interview met Peter van Uhm omdat hij zo duidelijk verwoordt waar het om gaat als we het hebben over vertrouwen. Hij heeft het over de noodzaak van discipline en van het lef om je uit te spreken. Hij maakt duidelijk dat je deel uitmaakt van een groter geheel en dat je daarom je ego in bedwang moet houden. Hij ziet het belang van een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt en waarin mensen zich dus ook kwetsbaar durven op te stellen.

Deze zaken wegen natuurlijk extra zwaar in een organisatie als het leger, waar ze, als het erop aankomt, letterlijk van levensbelang kunnen zijn. Maar zijn ze ook zo belangrijk in de organisaties waar de meesten van ons werken? Wij denken van wel. In dit boek zullen we laten zien dat teams van leidinggevenden in organisaties de principes van Van Uhm net zo goed zouden moeten omarmen als hun collega's bij de strijdkrachten. Juist in deze tijd, waarin onzekerheid troef is, allerlei oude waarden lijken te verschuiven en vernieuwingen op verschillende fronten elkaar in hoog tempo opvolgen, is het nodig dat mensen weten wat ze aan elkaar hebben en op elkaar kunnen bouwen.

Laten we er eens, bij wijze van voorbeeld, één sector uitlichten: de verzekeringsbranche. Dit is typisch een bedrijfstak die de bakens snel moet verzetten om te kunnen overleven.

De traditionele verzekeraars zien zich geconfronteerd met allerlei ontwikkelingen: een veranderd consumentengedrag, allerlei technologische innovaties en een schuivend businessmodel. Om het concreter te maken: de komst van vergelijkingssites en internetverzekeraars heeft hun wereld op z'n kop gezet. Klanten kunnen met één druk op de knop polissen vergelijken én overstappen. De concurrentie – en daarmee de premiedruk – is groter dan ooit. Klanten zijn kritisch en schromen niet om verzekeraars via sociale media aan de schandpaal te nagelen. De verzekeraars worstelen bovendien nog met een imagoprobleem, door de verkoop van vele woekerpolissen in het verleden. Ondertussen moeten ze nieuwe producten en diensten ontwikkelen om in de toekomst voldoende inkomsten te kunnen blijven genereren. In deze onzekere en onduidelijke tijden moet de leiding zich staande zien te houden én snel kunnen opereren.

In heel wat opzichten is deze sector representatief voor andere branches. Want welke sector loopt niet aan tegen de gevolgen van technologische vernieuwingen? Van reisbureaus tot winkelketens, van taxibedrijven tot zorginstellingen: iedereen zal mee moeten met de veranderingen. Maar hoe?

Dat is wat momenteel bij veel organisaties speelt. De wereld is veranderd, bestaande structuren voldoen niet meer, nieuwe verdienmodellen zijn nodig, producten en diensten veranderen snel, net als behoeftes van klanten. Betrouwbaar, transparant en integer besturen in allerlei typen organisaties is meer dan ooit noodzakelijk. Dat legt een grote druk op de leidinggevenden van deze organisaties, wier belangrijkste taak is om ervoor te zorgen dat mensen efficiënt samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Wij merken dat het voor veel leidinggevende teams moeilijk is om in al dat tumult hun weg te vinden. Ze lijken zoekende, proberen uit alle macht grip te krijgen op een situatie waar ze niet direct

mee weten om te gaan. Zij worden geconfronteerd met targets die niet of nauwelijks haalbaar zijn, plannen die spaak lopen en maatregelen die niet effectief blijken. In deze turbulentie zijn ze geneigd terug te grijpen op oude controlemechanismen: harder sturen van boven naar beneden, meer jagen en haasten, allerlei rapportages opvragen en nog meer indicatoren zoeken die moeten aangeven of we dit jaar nog wel succesvol zijn. In plaats van meer te vertrouwen op de inbreng van de eigen mensen, worden de kaders versterkt en de teugels aangehaald. Het is een natuurlijke reflex, maar werkt die ook?

In deze turbulente tijden zijn leidinggevenden geneigd terug te grijpen op oude controlemechanismen: de kaders worden versterkt en de teugels aangehaald.

In deze complexe tijd, waar andere posities en functies ontstaan en het leger van flexwerkers en zzp'ers snel groeit, wordt van managers en directeuren gevraagd op een andere manier leiding te geven en te sturen. Zoals gezegd: leidinggevenden staan onder druk. Het vergt nogal wat om als managementteam in deze omstandigheden een organisatie effectief door een veranderingsproces te leiden.

De volgende case raakt aan veel aspecten van de problemen die we tegenkomen op het punt van leiderschap in tijden van snelle verandering. We kiezen er daarom voor om dit voorbeeld uitgebreid te bespreken; op een aantal issues die hieronder de revue passeren, komen we verderop in het boek ook terug.

### {C} 'Voor dit gedoe schaam ik me rot'

*We bevinden ons in een modern gebouw. De ontvangsthal is groot met een fraaie trappartij en een grote glazen koepel, die de ruimte licht en transparant maakt. We melden ons bij de receptioniste die achter een desk staat in de centrale hal. Ze meldt ons aan en voorziet ons even later van een kopje koffie in zo'n duurzaam wegwerpbekertje.*

*Ontspannend en gezellig, zo oogt het. De secretaresse van onze afspraak haalt ons op en even later bevinden wij ons in 'Dagpauwoog,'*