

LEIDERSWEG



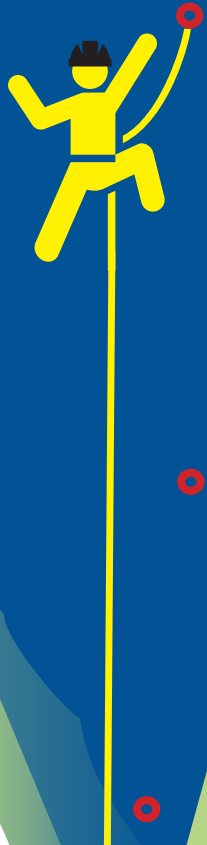
Carine van den Boom & Martine van den Berg





INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD DOOR WOUTER BOS	05
INLEIDING	07
1. SUSANNE VAN VEGTEN, voorzitter Raad van Bestuur Merem	15
2. MONIQUE MAARSEN, algemeen directeur Maarsen Groep	23
3. ALFRED VAN DUREN, eigenaar HB Software BV	31
4. MAURICE VAN DEN BOSCH, voorzitter Raad van Bestuur OLVG	41
5. MONIQUE GOVERS, bestuurder Omnia Wonen	47
6. SANDRO VAN HELLENBERG HUBAR, oprichter Xindao	55
7. HENDRIEN WITTE, directeur Longfonds Patiëntenorganisatie	63
8. HERBERTH SAMSOM, ondernemer en CEO bij BVA Auctions	73
9. MOHAMED ACHARKI, bestuurder Zayaz	83
10. ASHJA BOSBOOM-FETVACIYAN, eigenaar Uitgeverij Scala BV	93
11. DANIËL DE BOER, oprichter en CEO van ProQR	101
12. RODE DRADEN UIT DE VERHALEN	111
13. PITSTOP MET LEIDERS	123
14. PITSTOP MET DERTIGERS	131
15. PITSTOP MET WILLEM MASTENBROEK, o.m. emeritus hoogleraar VU	139
16. TEN SLOTTE, VRAGEN UIT DE SCHATKIST VAN DE LEIDER	145
DANKWOORD	150
OVER DE AUTEURS	153



INLEIDING

EEN KORTE REIS TERUG IN DE TIJD

Leiderschap heeft ons altijd gefascineerd. Binnen het vak organisatiepsychologie stond literatuur over leiderschap hoog op de agenda. In de vorige eeuw werd het beeld geschetst van de krachtige, op eenzame hoogte staande leider. De wetenschap bevestigde dit door lange tijd onderzoek te doen naar de kenmerken van de leider. Eerst dacht men dat leiderschap was aangeboren en ging men op zoek naar het DNA van de échte leider. Men geloofde in universele kernmerken. Daarna richtte het onderzoek zich vooral op de stijl of het gedrag. Dit zou de effectiviteit van een leider bepalen. Leiderschap en het bijbehorende charisma was voor weinigen weggelegd. Het waren mensen waar bijna niemand aan kon tippen en men vol bewondering naar keek.

In de jaren '60-'80 kwam de contingentiebenadering in beeld. De effectiviteit van leiderschap werd beïnvloed door de situatie waarin de leider zich bevond. Vanaf de jaren tachtig werd daar de interactie tussen leiders en volgers aan toegevoegd. Visie en betrokkenheid van leiders werd steeds belangrijker. Denk aan stromingen als transformationeel leiderschap, dienend leiderschap etc. De kern hiervan is dat leiders medewerkers door een heldere visie inspireren tot grotere prestaties.

In de jaren '80 lazen we het boekje 'De stijl van de leider'¹, waarvoor een groot aantal toonaangevende Nederlandse leiders werd geïnterviewd. Captains of industry, de meesten waren leiders van multinationals als Philips, Akzo, Vroom & Dreesmann, Rabobank, Fokker, Bijenkorf, Texaco etc.

Terugbladerend valt op dat de geïnterviewden, 25 in totaal, allemaal mannen waren. Er werd gesproken over het loslaten van het paternalistische en autoritaire leiderschap van de na-oorlogse jaren. De democratiseringsgolf werd aangekondigd. Zonen van autoritaire vaders die een anti-autoritair leiderschap uitdroegen. Let op, ook hier werd gezinspeeld op toekomstige mannelijke leiders. Het anti-autoritaire is achteraf niet overal terug te vinden in deze verhalen. Hoe dan ook, op pas afgestudeerden, maakten de verhalen van deze mensen indruk. De stelligheid waarmee ze hun ideeën uiteenzetten, de prestaties die ze met het bedrijf leverden en de resultaten die ze gedurende hun loopbaan zelf hadden bereikt.

Begin 21^e eeuw was het boek van Jim Collins 'Good to great'² een echte *eye opener*. Collins onderzocht bedrijven die binnen hun bedrijfstak gedurende decennia succesvol bléven. Hij probeerde de kenmerken te achterhalen, die deze bedrijven verenigden in hun succes. Ten aanzien van leiderschap komt hij tot de

¹ Peter van Dijk, Jurriaan Kamp, Rik Rensen, 1985. 'De stijl van de leider'.

Op zoek naar de ondernemer van de jaren tachtig. Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.

² Jim Collins, 'Good to great'. 2004, Nederlandse vertaling: Amsterdam, Uitgeverij business contact.

conclusie dat de leiders van deze bedrijven vooral bescheiden zijn. Ze bouwen op de achtergrond goede complementaire teams om zich heen en zijn in staat om afscheid te nemen van teamleden die onvoldoende effectief zijn.

NAAR NU

Er lijkt behoefte aan ‘alles-kunners’. Leiders die dienend, betrokken, vernieuwend, inspirerend, bescheiden aan zelfsturende teams bouwen. Tegelijk krachtig zijn en met gezonde zakelijkheid het bedrijf leiden.

Inmiddels zijn ook wij, als organisatie-ontwikkelaars, jaren verder - met een flinke dosis kennis aan leiderschaps- en organisatie-theorieën. Bij elkaar hebben we ruim vijftig jaar aan ervaring in de praktijk opgedaan: in veel verschillende organisaties, zowel vanuit advies- als leiderschapsrollen. We weten hoe weerbarstig het vraagstuk rondom leiderschap is. De hoeveelheid literatuur die erover verschijnt en de leergangen op dit gebied zijn talrijk. Ondanks dat denken we iets te kunnen toevoegen aan deze schier onuitputtelijke reeks aan boeken. We proberen de herkenbaarheid ten aanzien van leiderschapsvragen te vergroten en een nieuwe generatie te motiveren en te inspireren.

We hebben binnen ons persoonlijke netwerk gezocht naar leiders, die bereid waren hun ervaringen, opgedaan tijdens hun loopbaan, met ons te delen. Niet alleen de successen, ook de kwetsbare momenten. Geen wetenschap maar de praktijk.

We hebben hun verhaallijn opgetekend. Het zijn daardoor persoonlijke verhalen geworden, verteld vanuit allerlei invalshoeken. Ze schetsen hun motieven, hun loopbaan, hoe ze leider zijn geworden, hoe ze zich verhouden tot hun teams, hoe ze succesvol zijn in hun prestatie en wat ze voor zichzelf als leidraad hantieren.

HOW? WE STARTEN EEN REIS

Onze verhalen zijn een trektocht van leider naar leider. De overeenkomst is dat zij allen een eindverantwoordelijke rol hebben. Ze hebben een gevarieerd werkterrein, zijn eigen ondernemer of in dienst, werken in het bedrijfsleven of juist in de non-profit, voor een kleine of grote organisatie.

Het is mooi om verschillende verhalen te vertellen. Samen met hen onderzoeken we de thema's, dilemma's en worstelingen die de praktijk van leiderschap met zich brengt. Hoe *dealen* leiders met complexe vraagstukken? Zijn daar patronen uit te halen? En dan bedoelen we zowel de thema's zelf als de oplossingsrichtingen. Kan reflectie op deze thema's nuttig zijn, ook door deze te delen? We willen graag het echte verhaal weten, niet de politiek correcte of sociaal gewenste antwoorden krijgen.

Onze reis bracht ons al snel een mooi inzicht. Wij dachten namelijk onafhankelijk van elkaar bewijs te hebben, dat leiderschap en 'lijderschap' soms dicht bij elkaar liggen. Het mooie van 'onze' verhalen is dat betrokkenen geen groot punt maken van de problemen die op hun pad komen. Ze beschouwen het als een tijdelijke hindernis, leren er vooral van en geven het aan ons terug als een belangrijk inzicht.

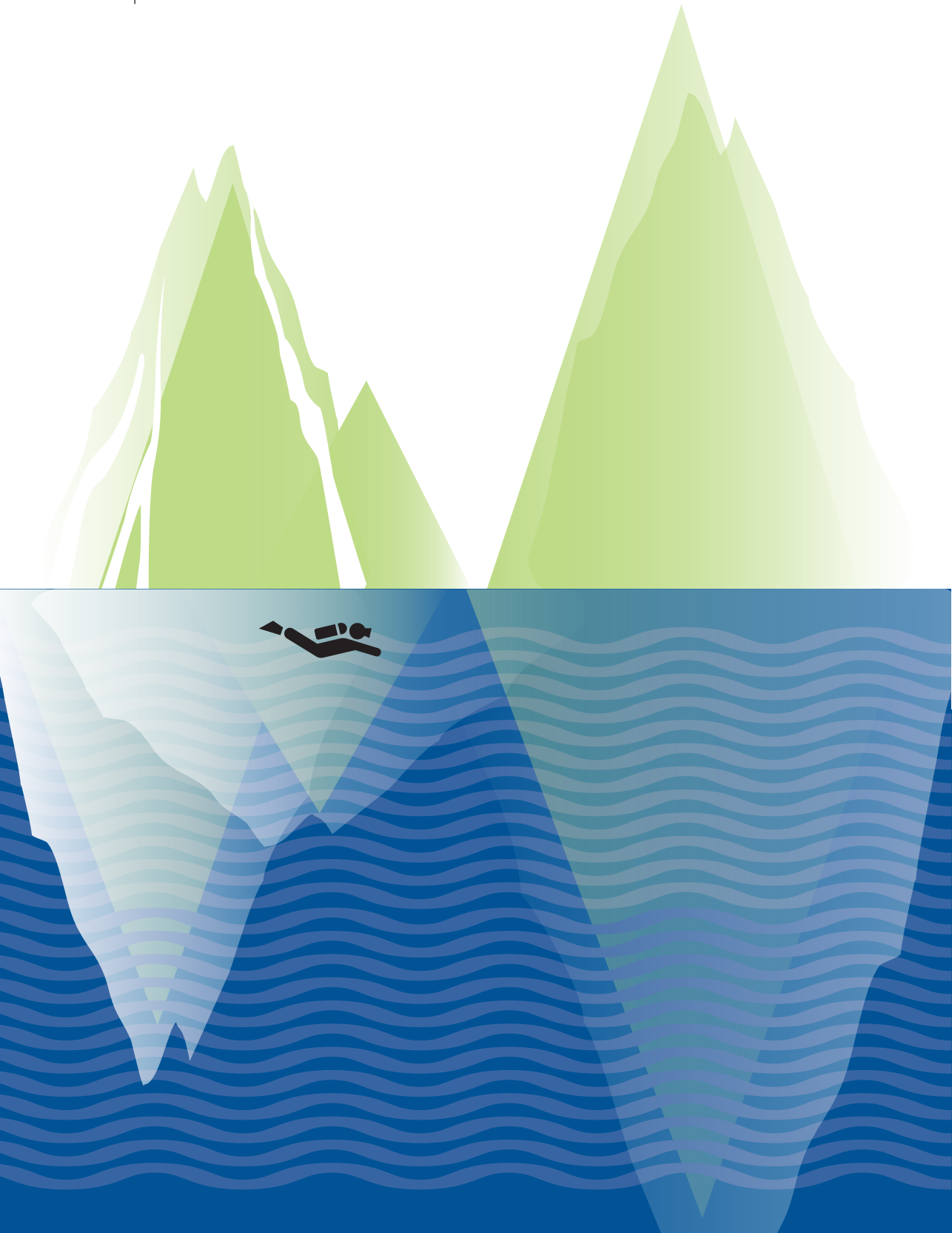
Kortom 'lijderschap-met-een-lange-ij' wordt in geen enkel verhaal herkend. Zelfs niet op de momenten dat men minder succesvol is of er 'gedoe' is met de *stakeholders*, binnen of buiten de organisatie. Een van de leiders verwoordde dit mooi. Hij stelt: "Als je leider bent in een team en niet van een team, heb je steun aan je teamgenoten. Leiden van een team leidt tot 'lijderschap'."

WHY? EEN ONTDEKKINGSREIS, OOK ONDER WATER

Goed, dit is het mooie verhaal, maar waarom doen we dit nu echt? Onze reis gaat niet alleen over de toppen van de ijsberg, maar vooral over de laag onder de waterspiegel. Omdat we uit ervaring weten hoe dun het ijs is

- tussen een organisatie met een goed resultaat of rendement en een organisatie waar het resultaat achterblijft;
- tussen een geïnspireerde en een ongemotiveerde medewerker. Ongemotiveerde mensen krijgen soms de kans jarenlang te blijven zitten waar ze zitten en nemen zo anderen mee in hun verzuring;
- tussen medewerkers die zich ten volle kunnen ontplooien en zij die een groot deel van hun talent niet inzetten, omdat er geen aanspraak op wordt gedaan. In organisaties worden mensen soms uit hun kracht gehaald door hen onvoldoende ruimte te geven, regelzucht en teveel risicomanagement. Een regelzucht, waar de wal het schip nog niet heeft gekeerd.
- tussen een cultuur van vertrouwen en lef en een angstcultuur, die zomaar kan ontstaan door een situatie van verdeel en heers, waar iedereen op zijn/haar hoede is, de energie naar binnen is gericht en de grilligheid van de top iedereen gijzelt.

Leiders maken hier in onze ogen een belangrijk verschil. Ook de nieuwste inzichten over bijvoorbeeld 'agile' werken, het afbouwen van hiërarchie of het bevorderen van zelfsturing vragen om een visie en een richting, die in eerste instantie door de leiding wordt ingezet.



VOOR WIE MAKEN WE DE REIS?

Allereerst hebben we gestreefd naar herkenbare verhalen: voor iedereen die met leiders te maken heeft, zelf leider is of er toezicht op houdt. Daarnaast hopen we dat het de nieuwe generatie leiders - adviseurs, toezichthouders, commissarissen - inspireert. Hen een mogelijkheid tot reflectie biedt en eventueel aanzet tot verandering van kijken of handelen.

De verhalen zijn geen voorbeelden van 'hoe het móet', maar geven zicht op 'hoe het kán'. Een verhaal zal voor de één aansprekender zijn dan voor de ander. Pik eruit op wat je inspireert.

HOE REIZEN WE? ONZE LEIDERSWEG

We gaan van gesprek naar gesprek en onderweg tekenen we de ervaringen op. We voeren een dialoog en geen vooraf gestructureerd interview. Op die manier willen we dichtbij het verhaal van onze gesprekspartners blijven. We maken gedurende de reis een paar *pitstops*, waarin we reflecteren op de verhalen. Op die manier krijgen we nog beter in beeld waar het écht om draait. Het gaat daarbij niet om dé waarheid, omdat we daar niet in geloven. Wel zijn we benieuwd of de rode draden die we uit de verhalen destilleren een lijn is die herkenbaar is voor aankomende leiders die we als doelgroep definiëren.

Allereerst reflecteren we met onze gesprekspartners. Op deze manier verdiepen we de inhoud van de verhalen, dat kan leiden tot nieuwe inzichten of reisdoelen.

Daarnaast nodigen we een groep dertigers uit om hun visie op de verhalen te geven. We vragen wat hen inspireert, wat ze missen en wat voor hen de kern is.

Tot slot vragen we de *éminence grise* om een reflectie te geven. Willem Mastenbroek heeft als hoogleraar en adviseur decennialang ervaring rondom dit thema opgebouwd en is nog steeds actief in het vak. Hoe kijkt hij naar deze verhalen? Vormen de verhalen een onderdeel van een tijdgeest of zijn er kenmerken die elke tijd weerstaan? Hoe loopt de leidersweg?

Carine van den Boom
Martine van den Berg



ASHJA BOSBOOM-FETVACIYAN

Het nieuwe, mooie, lichte kantoor van tijdschriften Uitgeverij Scala is de werkplek van twintig vrouwen in een open ruimte en een jachthond! Ten tijde van ons gesprek zijn ze drie weken in het pand gehuisvest. Het was even wennen na jaren op een industrieterrein. De tijdschriften staan in rekken tentoongesteld. Ze spelen in op een nichemarkt voor mensen met een hobby. 'Scala, deel(t) je passie in print én online' is hun *passion statement*. Ashja Bosboom-Fetvaciyan, eigenaar van Uitgeverij Scala BV, neemt ons mee in haar verhaal: van het avontuur van haar ouders naar nu.

ADAPT OR DIE

De energie spat er af als Ashja haar verhaal vertelt: het verhaal van vallen en opstaan tot aan het moment dat ze is gekomen waar ze nu is. Van pieken en dalen die ze heeft overwonnen. Het begon bij haar Armeense ouders, die in Istanbul deel uitmaakten van een katholieke etnische minderheid. Ze wilden een toekomst voor hun kinderen in een land met een westerse en christelijke cultuur en reisden via Parijs naar Nederland. Haar ouders, tot dan toe gewend aan een leven van luxe, begonnen helemaal opnieuw en vier jaar later werd Ashja in Amersfoort geboren. Hun lijfspreuk: ‘*adapt or die*’. Haar vader trad in dienst bij Uitgeverij Wegener en werkte zich ondanks zijn taalachterstand op. Hij haalde alle benodigde diploma’s en werd uiteindelijk een van de vijf hoofduitgevers bij het bedrijf. Bestuurder werd hij niet, voelde zichzelf meer een patriarch.

Hij startte in 1992 voor zichzelf als uitgever met Scala. Ook haar moeder werkte mee in het bedrijf. Ashja volgde de Hogere Hotelschool in Den Haag en ambieerde een internationale carrière. Voor een stage ging ze een half jaar naar Cannes. Drie weken voor vertrek werd ze verliefd. Tegelijkertijd deed een partij een overnamebod op Uitgeverij Scala. Deze twee ontwikkelingen veranderden haar ambities en daarmee de loop van haar leven.

VADER LAAT NIET LOS EN DOCHTER LAKT HAAR NAGELS

“Ik word wakker als iedereen in de stress raakt. Hoe leuk is het als alles mis kan gaan. Daar zit mijn uitdaging. Ik wil graag regelen. Toen er tijdens mijn stage in Cannes een bod op het bedrijf werd gedaan, merkte ik dat ik dat jammer vond. Het veranderde mijn ambitie. Ik ging op zoek naar een afstudeerstage in de tijdschriftenbranche en kreeg uiteindelijk een *traineeship* bij Elsevier aangeboden. Vervolgens heb ik een heftige beslissing genomen. Scala groeide en had een afdeling marketing nodig. Dát ging ik doen. Ik heb gewoon onderhandeld met mijn vader over de aanstelling en de arbeidsvoorwaarden. Het dochttertje van de baas spelen paste niet bij ons gezin. Bewijs je maar in het bedrijf! In het eerste jaar moest ik mijn mond houden. ‘Beschouw en ervaar’ was de opdracht van mijn vader. ‘Schrijf op wat je ziet.’ Na het organiseren van een succesvolle beurs begon de acceptatie van mijn komst.”

“We voerden op dat moment een leerzame maar kansloze concurrentiestrijd met grote uitgevers met dito budgetten en besloten te focussen op onze kracht. We kozen níét voor de aantrekkelijke en vooral grotere consumentenmarkt, maar voor de niche, voor tijdschriften voor liefhebbers en hobbyisten. Mooie voorbeelden daarvan zijn Railhobby, een tijdschrift voor treinaddicts, een trouwe doelgroep die jaargangen bewaart, en Luister, een tijdschrift over klassieke muziek. We namen het besluit om het risico te spreiden. Hobbybladen te kopen en verkopen. Bij een overname van een blad kwamen ook mensen mee. Mijn vader is een

echte *people manager*, mensen doen graag dingen voor hem. Hij is alleen niet de beste onderhandelaar.”

WE NEVER, NEVER, NEVER, GIVE UP

“Na 9/11 stortte alles in. Door de overnames hadden we geen vet op de botten, maar nu kregen we ook nauwelijks advertentie-inkomsten met als gevolg een mega *cashflow*-probleem. Tussen 2002 en 2005 heb ik alle ellende gezien, die je kunt bedenken. De kind/ouderrelatie in het bedrijf was dubbel. Je hoort vaak dat de ouder niet loslaat of dat het kind zaken niet oppakt. Dat was bij ons niet het geval. Maar niemand waarschuwt je van tevoren dat je je ouders ziet lijden, omdat het bedrijf niet goed gaat en zij zich schuldig voelen over mijn keuze een succesvolle carrière bij Elsevier te laten lopen. Wij zijn atypisch, *never never never give up*. Wat doe je eerst? Belasting betalen, lonen uitkeren, advertenties regelen.... het was steeds kantje boord.”

“In zo’n periode worden mensen onbeschoft. Je maakt de gekste dingen mee van medewerkers en leveranciers. Het draait uiteindelijk voor veel mensen allemaal om geld. De verschillende stijlen van m’n vader en mij kwamen naar boven. Mijn vader is van het personeel en de zorg voor mensen. Ik was zakelijker, harder, doe het sámen met de mensen. Vraag van medewerkers een oplossing in plaats van een probleem! Maak van je zwarte vlinder een witte vlinder! Dan help ik je daarbij. Naar buiten toe bleven we altijd een eenheid.”

HOE GAAT HET? HET GAAT K...! BIERTJE?

“Als vrienden vroegen hoe het ging, was ik eerlijk: ‘Het gaat k...! Biertje?’ Naar de buitenwereld bleef ik overeind, thuis kon ik mijn emotie kwijt. Stoppen met het bedrijf was geen optie. Bij een faillissement sleurden we immers verschillende leveranciers en mijn ouders mee in het kielzog. Voor mijzelf had ik de knop omgezet. Ontdekte dat mijn geluk niet in het materialistische zit, ook al hoort dat wel bij mijn generatie. Maar de verantwoordelijkheid naar anderen voel ik als geen ander. Het is voor mij een soort draak. Mijn kracht en tegelijk mijn valkuil en kan me vreselijk in de weg zitten.”

“Na een paar jaar was het klaar voor mij. Zakelijk kon het zo niet langer, dus stelde ik een deadline. ‘Als we komend kwartaal geen winst maken, dan kappen we ermee.’ En toen gebeurde het. Yes!, dat kwartaal boekten we een bescheiden winst. Daarna beantwoordden we twee strategische vragen. Wat zijn onze kansen en wat kunnen we doen om dit bedrijf financieel gezond te krijgen? We kwamen tot de conclusie dat bepaalde mensen, die mee waren gekomen met de overgenomen bedrijven, onvoldoende bijdroegen. Zij waren feitelijk een *energy drain*. Ik regelde dat we om bedrijfseconomische redenen afscheid konden nemen. Dat hadden we eigenlijk veel eerder moeten doen. Vanuit de afspiegeling verlies je

HERKEN JE DAT JE (ALS LEIDER) SOMS INGEGRAVEN ZIT? KLIM UIT JE KONIJNENHOL EN STOP HET GESPREK MET JEZELF!

Het is de start van één van onze gesprekken en het blijkt later de kern van onze reis te zijn.

Elf bestuurders en ondernemers vertellen hun eerlijke verhaal. Zij graven zich uit en reflecteren op wat ze doen. Ontdek en verdwaal mee op hun reis, ervaar hun hoogtespunten en beren op de weg. Wars van trucs, de baas spelen en eerlijk over het eigen kunnen. Ze vertellen niet hoe het moet en vermoeien niet met allerlei hypes. Ze zijn leider **in** een team, niet **van** een team. Kennen het gangenstelsel waar je in verstrikt raakt en nemen je mee op hun weg naar buiten. Leg samen met hen je eigen leidersweg af. De verhalen leveren herkenning, inspiratie en wezenlijke vragen als aanknopingspunt voor (aankomend) leiders en iedereen die met leiders te maken heeft.

Martine van den Berg en Carine van den Boom zijn organisatie ontwikkelaars, hebben opgeteld meer dan vijftig jaar ervaring met veranderingen in organisaties en een groot netwerk aan leiders. Ze combineren psychologie, bedrijfskunde en economie in hun kijkwijze en zijn vanuit hun eigen bedrijf actief als (programma) leider, commissaris en adviseur. Samen hebben ze www.uitzichtpunt.nl opgericht. De plek waar leiders het gesprek aangaan en daardoor zichzelf en elkaar scherp houden.

REVIEW VAN PROF. DR. WILLEM MASTENBROEK

Leidersweg is uit de praktijk gegrepen. De mix aan leiders verrassend: bestuurders, ondernemers, verschillende culturele achtergronden. Je wilt deze mensen ontmoeten. Geen ingewikkelde prietpraat maar lessen over zelfinzicht, ondernemerschap en omgaan met lastige organisatiepatronen.

