

Wie wijst de weg?

HARRY STARREN

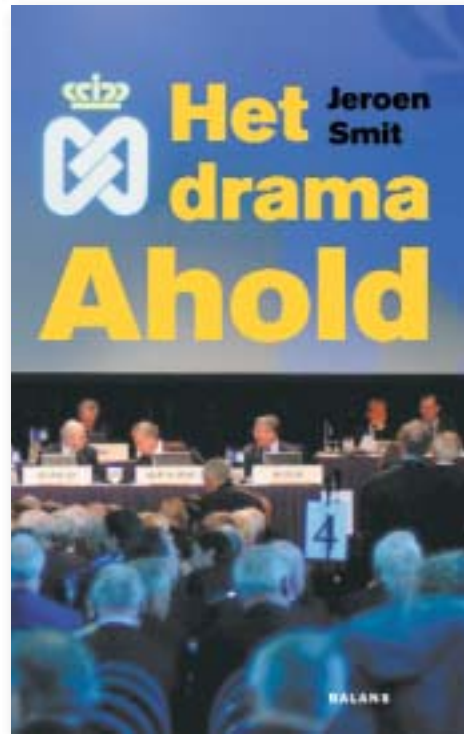
Leiderschap' hebben we nodig. De roep om leiderschap is bijna een cliché geworden. Zij gaat gepaard met een gezonde afkeer van 'management'.

Het verschil tussen beiden is door Warren Bennis ooit treffend vermeld: leiders doen de goede dingen, managers doen de dingen goed. Is het eerste vooral visie gedreven, het tweede is vooral op beheer gericht.

Het een kan niet zonder het ander. Leiders die hun visie niet verwerkelijkt krijgen, zijn machteloze dromers. Visieloze beheerders creëren bureaucratie, produceren vooral regels en richtlijnen en doden elk initiatief.

Hoedt u voor managers.

Het 'Drama Ahold' van Jeroen Smit is een levensechte beschrijving van wat zich in en rond Ahold heeft afgespeeld. Het boek begint met de afloop van het drama waarbij kort na elkaar



Het drama Ahold

Jeroen Smit

Uitgeverij: Balans 2004

ISBN: 9050187323

Prijs: € 17,50

Michiel Meurs, de financiële man, en Cees van der Hoeven, de CEO, gedwongen aftreden. Smit gebruikt de filmische techniek van 'flash forward' die volledig werkt en de lezer onmiddellijk deelgenoot maakt van het hoogtepunt van de crisis.

In het tweede hoofdstuk kiest hij voor de volgtijdelijk, keurig historische weergave en dat is een beetje een domper op het leesgenot. Dat neemt niet weg dat de 'Werdegang' van Ahold trefzeker wordt weergegeven.

De gebeurtenissen worden wel erg naar de einduitslag geschreven en nergens schept Smit ruimte voor de 'mogelijkheid' dat het ook anders had kunnen gaan. Wie het drama leest, ontkomt niet aan de vergelijking met de Griekse tragedie. Hoogmoed voor de val, met Cees van der Hoeven als Icarus. Treffend beschreven wordt de rol van de omstanders (analysten, de pers) die luid applaudiserend Van der Hoeven tot steeds grotere hoogten aanzetten. Een enkele analist liet een waarschuwend woord horen, maar deze werd in het koor volledig overstemd. De rol van de pers (en het eigen Financiële Dagblad van Smit) blijft echter vrijwel onbesproken. Een ironische omissie. Wel memoreert Smit fijntjes dat de soortgenoten Van der Hoeven bedolven onder de managementprijzen: ondernemer van het jaar, held van de beleggers, manager van het jaar: het kon niet op. Knappe jongen die dan niet in zichzelf en zijn almacht gaat geloven. Icarus is bewonderenswaardig en deerniswekkend. Maar wij staan als koor ook te kijken. Dat blijft onderbelicht.

Dat maakt het boek van Finkelstein interessant. Hij beschrijft hoe het komt dat slimme executives (CEO's) toch kunnen fa-



Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes

Sydney Finkelstein

Uitgeverij: Portfolio, member of the Penguin Group, 2003

ISBN: 1591840104

Prijs: € 28,50

len. Zit er een systeem in? Een patroon? Finkelstein meent van wel. Eerst bestrijdt hij de gangbare straatwijsheden. Domheid is geen verklaring. CEO's zijn misschien geen intellectuelen, slim zijn ze wel. Anders kom je niet op die plek. Het komt ook niet omdat alles zo onvoorspelbaar is. Heel vaak zijn de dramatische situaties wel voorzien als mogelijkheid, óók – en dat is wrang – door de betrokken executives zelf.

Komt het dan omdat de implementatie niet deugt? Leiderschap dat struikelt over falend management? Dat is de favoriete uitleg van CEO's, maar Finkelstein ziet er geen reden voor. Gebrek aan ijver en echte inzet? Dat is zelden het geval.

Onvoldoende middelen misschien? Gebrek aan kernvaardigheden of de populairste straatwijsheid: 'schurken zijn het, zakkenvullers stuk voor stuk!' Finkelstein is niet overtuigd dat deze verklaringen valide zijn. Ook als ze hier en daar een gedeelte van de verklaring vormen.

Wat is het dan? Wat is het patroon? Er zijn vier momenten in de ondernemings-ontwikkeling die zich lenen voor een catastrofe (tip voor beleggers!). Als een bedrijf zich op een compleet nieuw domein begeeft. Denk aan Numico die zich op de voedings-supplementen stort. Voorts als een complete transformatie wordt nagestreefd. Ik moest denken aan Laurus en het drama dat zich daar afspeelde. Als het bedrijf op overnamepad gaat (Ahold!) en tenslotte als de markt ingrijpend verandert van structuur. Te denken valt aan KLM die zich (plotseling?) geconfronteerd ziet met low cost carriers als Easyjet en Ryanair.

Finkelstein bepleit systemen van tegenspraak, die een grotere gevoeligheid (en waardering) moeten creëren voor strijdige informatie. Dit vergt een cultuur waarin kleine fouten mogen worden gemaakt om grote te vermijden. Daarin schuilt een uitdagende paradox. Juist de (te hoge?) ambitie en de zucht naar goed nieuws van alle betrokkenen, vernietigt het vermogen tot meerstemmigheid. Zo ontstaat een vernietigend soort koekoeks-éénzang die sommigen ten onrechte duiden als loyaliteit en eensgezindheid. Het is een les die ons allen aangaat. Die koekoeks-éénzang is immers óók aan de orde als we in koor van de helden uit het verleden boeven maken. Kritiekloze bewondering maakt plaats voor eensgezinde verguizing. En dan zijn we geen meter verder.

Zijn we verder gekomen als het de Nederlandse politiek betreft, na Pim Fortuyn? Dat is het thema van Paul 't Hart en Marcel van Hooven in 'Op zoek naar Leiderschap – Regeren na de revolutie'. Een uiterst leesbaar boek dat een knappe vermenging is van wetenschap en journalistiek. Na lezing begrijp je meer van



Op zoek naar leiderschap - Regeren na de revolutie

Paul 't Hart en Marcel van Hooven

Uitgeverij: Berlin, 2004

ISBN: 9066173076

Prijs: € 24,50

het politieke bedrijf, het onderscheid tussen politiek en ambtelijk leiderschap en de perspectieven die zich hier ontwikkelen. Uit academische kring voorspel ik voor het boek weinig applaus. Daarvoor is het te anecdotisch. Maar dit wordt goed gemaakt door de relevantie van de thematiek ('het gaat ergens over'), de actualiteit van het thema en het zicht dat het geeft op dilemma's. Om het pesterig te zeggen: het is ongeveer duidelijk, maar heel precies wordt het nergens. Maar dat geldt ook voor deze recensie.

Harry Starren
algemeen directeur
de Baak Management Centrum VNO-NCW



Drs. Harry Starren

Drs. Harry Starren is bekend van het TELE-AC/NOT programma 'Grootmeesters in management'. Daarnaast was hij ondermeer werkzaam als wetenschappelijk onderzoeker en docent aan de universiteit. Op dit moment is hij Algemeen Directeur van de Baak Management Centrum VNO-NCW. Naast zijn dagelijkse werkzaamheden als directeur is Harry Starren incidenteel inzetbaar als spreker. Onderwerpen waar hij graag over spreekt zijn onder meer: trends in management en samenleving, innovatie, leiderschap en ondernemen. Daarnaast is hij ook een uitstekend dagvoorzitter/discussieleider.

harrystarren@speakersacademy.nl