

MANAGEMENT BOEKMAGAZINE

PLATFORM VOOR BUSINESS PROFESSIONALS

SEPTEMBER 2012

VOLG MANAGEMENTBOEK
OP FACEBOOK 

SERIOUS GAMING

Wat is het en
wat kunt u ermee?

ANDRÉ DE WAAL

De vijf factoren van
een HPO

GEERT HOFSTEDE

'Samenwerken is
vitaal voor overleving'

De boekenkast van

MIRELLA VISSER

Topvrouw en storyteller

 MANAGEMENT
BOEK

Algemeen

- 6 In het nieuws
- 8 Face 2 Face
- 10 Top 20 September

Interviews en artikelen

- 12 **EXPERTS OVER GAMIFICATIE**
De spelende mens bereikt steeds hogere levels van geluk
- 18 **KLAAS WEIMA**
'Bereik kun je kopen, aandacht moet je verdienen'
- 22 **HILDE VERAART-MAAS**
De schaduwzijde van integraal management
- 28 **MABEL NUMMERDOR EN MIJKE DE VETTE**
De hele maatschappij feminiseert
- 34 **GALERIJ DER GROTEN**
Geert Hofstede
- 40 **HANNEKE MOONEN**
Bijsturen en anticiperen
- 44 **MIRELLA VISSER**
De boekenkast van een topvrouw en storyteller
- 54 **ANDRÉ DE WAAL**
'Het voelt alsof een doorbraak nabij is'
- 60 **SPECIAL**
Faciliteren van verantwoordelijkheid

Columns

- 19 **ROB BELTMAN**
Battle for the brain
- 55 **RENÉ TEN BOS**
Draaitol

Over boeken

- 11 In Focus
Boven het maaiveld
- 27 In Focus
Typisch jij!
- 29 Geboekstaafd
Thomas Blekman
- 33 Geboekstaafd
Jacob van Wielink
- 48 De meetlat
Wegwijs in de boekenberg
- 50 Management Summaries
De beste boeken geselecteerd
- 59 Boekevents

OPBLAASLEIDERS

Al zou je willen, om leiderschap kom je in de wereld van management niet meer heen. En dat leidt er onvermijdelijk toe dat leiderschap een containerbegrip aan het worden is. Leiderschap is inmiddels de kapstok waaraan de meest uiteenlopende kwaliteiten hangen. De leider moet bezielen, betekenis geven, een voorbeeld zijn, een boegbeeld, een schouder. En om dat te kunnen, moet die leider weer over allerlei uiteenlopende eigenschappen bezitten, waarbij bovenmenselijke empathie en bovennatuurlijke communicatieve vaardigheden absolute kernwaarden zijn. Eigenlijk moet de leider alles behalve leiden!

Allemaal mooi en aardig, maar misschien ligt de zaak gewoon wat simpeler. Misschien moeten al die verheven woorden over leiderschap wel maskeren dat heel veel leiders juist helemaal geen leiders zijn. Ja, veel bestuurders en managers hebben het erover en praten zichzelf leiderschap aan. Waarmee ze dan bij nadere inspectie bedoelen dat iedereen hen kritiekloos moet volgen om toch vooral de aandeelhouder te plezieren. En dit is dan nog een tamelijk milde variant. In de meeste gevallen blijkt dat verheven en verlichte leiderschap gewoon alleenheerschappij te zijn. Dat zulk leiden niet strookt met de huidige maatschappelijke mores, *who cares*. Dat dit type leiderschap op wel heel gespannen voet staat met wat de sociale media bewerkstelligen (transparantie), ach, de zoveelste hype, waait wel weer over. Maar dat de aanstormende jonge generatie deze bijna hegemonistische vorm van controle niet langer pikt, is in elk geval iets wat deze oude bazen heel snel zullen ervaren.

Nog erger is het dat al die praatjes over leiderschap verhullen dat veel bestuurders hun maatschappelijke verantwoordelijkheid niet nemen. In plaats van echt ondernemerschap te tonen, zijn veel van die zelfbenoemde leiders bezig hun organisaties uit te wonen. Aldus Hans Strikwerda die er bepaald

geen doekjes om windt: 'Neem het voorbeeld van Ad Scheepbouwer: wel geld uitdelen aan aandeelhouders, inclusief zichzelf, maar een bedrijf achterlaten met een voor de samenleving essentiële infrastructuur dat uitgeleefd is en lijdt aan onderinvestering.' En hier gaat het dus om een alom bewierookte leider van een bedrijf dat maatschappelijke verantwoordelijkheid hoog in het vaandel voert! Strikwerda concludeert dan ook droogjes dat ook praatjes over leiderschap geen gaatjes vullen. We lopen nu al fors achter op de VS als het gaat om *systemische innovatie* (integraal investeren in *human, organization* en *information capital*) en gaan daar straks een forse prijs voor betalen. Zo lang de meerderheid van de Nederlandse bestuurders niet innoveren, niet investeren en geen durf vertonen, is leiderschap niet meer dan de schaamlap waarmee iedere vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt weg-gewuifd.

Misschien is Mark Zuckerberg wel even typisch als exemplarisch. Zijn Facebook staat hoe je het ook wendt of keert voor de nieuwe samenleving waar delen en transparantie een centrale plaats inneemt. Je zou verwachten dat dit resoneert in een modern type leiderschap. Mirella Visser noemt dat elders in dit nummer 'inclusive leadership', leiderschap als proces van meerdere mensen met verschillende achtergronden. Om zo recht te doen aan een complexe wereld waar meerdere wegen naar succes leiden. Een wereld waar zelfs succes zich niet langer eendimensionaal laat duiden of definiëren. Niet dus. In de woorden van Visser: 'Hij is opnieuw de eenling aan de macht die weer denkt dat dan het geld binnenkomt.' Met voorspelbare afloop zou ik er 'met de kennis van nu' fijntjes aan willen toevoegen.

PIERRE PIETERSE





SCHRIJVERS & HUN BOEKENKAST

Mirella Visser, topvrouw en storyteller

Ze is actief in de top van het Nederlandse zakenleven, was de eerste *vrouwelijke expat* van de ING in Azië, bekleedt diverse commissariaten, coacht vrouwen in en naar het topsegment. Ze participeert in diverse nationale en internationale adviescommissies. Haar leven is avontuurlijk, ondernemend en kent een grote autonomie. Ze praat net zo ingewijd én enthousiast over Europa en Nederland als over Azië en China. Ze is een geboren storyteller. Deze keer bij haar boekenkast de managementauteur met de groene vingers: Mirella Visser.

DOOR JOEP SCHRIJVERS // FOTOGRAFIE DIEDERIK DE KLERK

Haar huis ligt in het Groene Hart van Nederland op de grens van natuur en cultuur. Aan de ene kant het groen van de veenweides, aan de andere kant het wit, rood en grijs van de nieuwbouwwijk. Hier ergens moet de boekenkast van Mirella Visser staan. Ik tel de huisnummers af en wordt dan een metershoge wintergroene heg gewaar. 'Zal ik je de tuin even laten zien?' Visser grijnst, zichtbaar geamuseerd over mijn bewondering voor haar groene vingers. 'Ja, er zijn ook Japanse elementen. Kijk maar naar de ordening in mijn tuin.' Ik zie alleen verschillende vlakken en een goed bijgehouden plantentuin. 'Dat heb ik van mijn jarenlange verblijf in Azië.' Ook binnen zet de Aziatische *touch* zich voort. Aan de muur hangen Japanse prenten, Chinese kasten staan overal in het overigens moderne interieur: West en Oost komen er samen. 'Ik was de eerste vrouwelijke expat van ING in Azië. Ik werd regiodirecteur met als standplaats Hong Kong.' Ze lacht: 'Mijn man ging mee. Die zegde zijn baan op. Dat was toen niet zo gebruikelijk.'

NIEUW LEIDERSCHAP

In de jaren negentig maakte Visser de Aziatische financiële crisis mee. 'Zo'n crisis hebben we nu ook in Europa. Ik herken veel, er zit een patroon in.' Welk, wil ik weten. 'In het Engels noemen ze dat *moral hazard*, de menselijke neiging om te veel risico's te nemen als je de gevolgen ervan niet zelf hoeft te dragen. Dat is nu ook hier aan de orde. Neem de hypotheekmarkt tot voor kort. Er zijn genoeg voorbeelden van banken die hypotheeklen financierden die niet in het belang waren van gewone mensen. Er wordt op Europees niveau 100 miljard vrijgemaakt om de Spaanse banken te redden. Het gevolg? De prikkel om die banken echt te saneren wordt minder groot. Zulke *moral hazards* zitten heel diep in ons financiële systeem verankerd. Dat is de essentie van de crisis. Hierdoor verliest het publiek het vertrouwen in de instituties en leiders en dat is ernstig. Wat we nodig hebben, is een nieuwe vorm van leiderschap: *inclusive leadership*. Niemand kan meer alleen de baas zijn. De wereld is te complex. De CEO, de krachtige leider,

de eenling, kan dat niet aan. Leiderschap wordt een proces van meerdere mensen met verschillende achtergronden: diversiteit. Ik ben ervan overtuigd dat gedeeld leiderschap tot betere resultaten zal

'Inclusive leadership is de leiderschapsstijl van de toekomst.'

leiden.' Visser neemt een slok koffie en kijkt me met toegeknepen ogen aan. 'En toch, en toch, 'nieuwe-generatie'-leiders zoals Zuckerberg van Facebook doen weer hetzelfde. Hij is opnieuw de eenling aan de macht, die weer denkt dat dan het geld binnenkomt. Maar zijn aandeelhouders zijn nu niet zo blij.'

TEDX-FILMPJES

Visser schreef haar boek *De zijderoute naar de top* over vrouwen aan de top: hoe er te komen, hoe er te blijven. 'Ik gaf vaak presentaties over dat onderwerp en kreeg dan veel vragen uit de zaal. Op een gegeven

>>



'Als je niet oppast, kom je in ondersteunende functies terecht zoals HRM en marketing.'

als het moet en kan ik er bij wijze van spreken een recensie over schrijven. Ook kijk ik veel naar YouTube, vooral naar TEDx-filmpjes. Ik vind die fascinerend. Zulke filmpjes hebben veel meer impact dan teksten. We leven in een cultuur die veel visueler is dan vroeger en veel meer gericht is op de beleving. Met clips komt informatie veel dichterbij dan met boeken.

DE CULTUUR VAN HET OOSTEN

Visser vertelt graag over haar verblijf in Azië. 'Ja, de Chinese cultuur is op hele andere principes gebaseerd. Als individu ben je daar niks. Alles draait om de familie, de buurt. Alles doe je voor het collectief: ook in zaken. Wij in het Westen denken precies andersom. Ook leven de oude Confuciaanse waarden er nog heel sterk, zoals het respect voor ouderen. In Nederland kan een trainee tegen de baas zeggen: "Dat klopt niet." Dat is daar onmogelijk. Wat ik er geleerd heb, is dat als je die cultuur snapt en aanvaardt, het heel verrijkend is om met Aziaten samen te werken.'

Ik vraag om een voorbeeld. Ze hoeft er amper over na te denken: 'Chinezen zijn gewend aan honger', begint ze, 'en eten dus alles wat eetbaar is. Dat beseftte ik toen ik een keer te gast was bij een gezelschap Chinese zakenlieden. De hele dag hadden we bedrijven bezocht en waren we rondgereden door een oude man in zijn haveloze busje. Zitten we eindelijk aan de ronde tafel - Chinezen eten altijd aan ronde tafels - komt de gastheer op me af met op een schaal de kop van een vis waarvan de grote ogen mij dromerig aanstaren. Het schiet door me heen dat ik geen vies gezicht mag trekken. Want ik krijg nu als eregast het lekkerste van het lekkerste. De hele tafel kijkt me jaloers aan. Terwijl die vissenkop op me afkomt, denk ik: Daar ben ik absoluut niet blij mee. Verzin een list, Visser. Bedenk iets. Dan zie ik de chauffeur van de dag en neem in een *split second* de beslissing. Met beide handen neem ik de schotel aan, bedank de gastheer en geef hem met een buiging door aan de chauffeur. Vergis je niet, die chauffeur was de belangrijkste man van

moment merkte ik dat er geen nieuwe vragen meer bijkwamen. Dat was het moment om te gaan schrijven. Ik wilde een praktisch boek maken en oplossingen bieden. Ik heb er allerlei situaties in beschreven waar vrouwen op weg naar de top mee te maken krijgen. Sommige van die business cases zijn ook autobiografisch.' Dan lachend: 'En ik zeg lekker niet welke.'

In *De zijderoute naar de top* zitten veel praktijksituaties van vrouwen die Visser gesproken en gecoacht heeft. 'Rond kerst 2008 lunchte ik met de uitgever en in de zomer daarop was het af. Ik heb stevig doorgewerkt. Schrijven is gewoon productie draaien. Maar het moet wel solide blijven. Hier heb ik een database met 5000 wetenschappelijke artikelen die ik gebruikt heb. Soepel ging het vooral toen ik de titel had. De werktitel was *Strategisch leiderschap voor vrouwen*,

nogal saai. Toen ik *De zijderoute naar de top* bedacht, viel alles op zijn plaats. De verbindingsweg tussen Oost en West bracht welvaart aan beide kanten van de wereld - een prachtige metafoor voor de manier waarop vrouwen de top bereiken

en de 'welvaart' die bereikt wordt bij gebalanceerd leiderschap. Met die titel kreeg het boek vleugels.'

Ze masseert haar

rechterschouder. 'Ik hield er wel een stijve schouder aan over. Nu overweeg ik een boek te schrijven over *inclusive leadership*, de leiderschapsstijl van de toekomst, en misschien een over de crisis.' Visser leest voornamelijk non-fictie: 'Nu vooral over de crisis in Europa. Dat doe ik op mijn laptop en e-reader. Vroeger las ik veel literatuur, maar daar heb ik nu te weinig tijd en geduld voor. Ik lees snel, scan boeken. In een kwartier heb ik een heel boek gedaan

'In die periode besloot ik dat ik altijd financieel zelfstandig wilde zijn.'

het stadje. Hij was de man met de connecties met de lokale overheid en de bevolking. Ik toonde respect: aanvaardde de vissenkop en gaf hem door aan de oudste, de belangrijkste: de chauffeur van het gammele busje. Zo maak je je een cultuur eigen.' Ze haalt laconiek haar schouders op: 'Ach, Chinezen vinden haring en drop weer vies.'

LEVENSLLOOP

Visser is een Amsterdamse in hart en nieren, de oudste dochter in een gewoon gezin. 'Mijn vader was financieel directeur van een bedrijf in hout en kogelwerend glas. Mijn moeder was huisvrouw. Geboren op de Jacob van Lennepkade, verhuisden we later naar Buitenveldert en daarna naar Amstelveen. Op de lagere school heb ik een klas overgeslagen en ik was daarna altijd de jongste op het gymnasium. Mijn ouders scheidden in die tijd. Op mijn 17ste ging ik op kamers om te gaan studeren. In die periode besloot ik dat ik altijd financieel zelfstandig wilde zijn en heb mijn studie dan ook zelf gefinancierd.'

Visser begon een studie filosofie op de VU en stapte in het eerste jaar over op rechten. 'De VU was gereformeerd en ik ben niet kerkelijk opgevoed. Wat me vooral opviel, was de rol van vrouwen daar. We discussieerden veel over religie en vrouwen. Ik stelde allerlei vragen: Waarom kunnen vrouwen geen priester of paus worden? Waarom moet God een man zijn? Zulke 'naïeve' vragen werden niet altijd begrepen of op prijs gesteld.'

DE ECHTE TOP

De mars van vrouwen door de instituties loopt inmiddels enkele decennia. Zit er schot in de zaak? Visser: 'Er is voldoende aanbod in de subtop. Zestig procent van de studenten is vrouw. Dat betekent echter nog niet dat ze er komen, zelfs nu ze op scholen en universiteiten de beste cijfers halen. Hun educatieve achtergrond is prima en in het begin van hun carrière werken ze keihard en streven ernaar alles tot in detail goed te doen. In mijn boek noem ik dat de *performance*. Die zit wel goed. Maar voor het pad naar de top zijn nog twee andere zaken nodig: *power* en *promotie*. Die ontbreken vaak. Bij zelfpromotie denken veel jonge vrouwen nog steeds dat als je er maar

goed uitziet en hard werkt je vanzelf wel verder komt. Vaak vinden ze dat netwerken niet tot hun echte werk behoort, terwijl dat juist essentieel is om jezelf te promoten en te informeren.' Ook vindt Visser vrouwen vaak niet opportunistisch genoeg. 'Neem bijvoorbeeld de discussie over een Europese wettelijke quotaregeling voor vrouwen in topfuncties. Velen willen dat niet. "Ik ben geen excuustruus", zeggen ze dan. Hoe zouden mannen daarmee omgaan? Velen zeggen: "Geweldig zo'n quotaregeling, dat is mijn kans. Die pak ik." Mannen denken er niet eens over na of ze een excuusharry zouden zijn.' Visser concludeert: 'Zo komen we er natuurlijk nooit.' Er speelt nog een ander gevaar voor vrouwen die naar de top willen. 'Als je niet oppast, kom je in ondersteunende functies terecht zoals HRM, PR en marketing. Daar is niets mis mee, maar het zijn niet de lijnfuncties die naar de top leiden. Toen de ING mensen ging uitzenden naar Hong Kong, stond ik eerst niet op het lijstje. Maar ik wist dat als je uitgezonden wordt, je meer *in the picture* komt voor topfuncties en commissariaten dan wanneer je in HRM werkt. Dus heb ik hard gewerkt en genetwerkt om op die lijst te komen. En toch... de ING, net als vele andere grote bedrijven, heeft nog steeds geen vrouw in de Raad van Bestuur. Waar komt dat door? De vrouwen zijn vertrokken en elders aan de slag gegaan. Mijn advies aan vrouwen is: meer netwerken, minder politiek correct zijn en wat opportunistischer worden. Beter worden in promotie en power...'

Ze kijkt naar een Japanse tekening aan de muur.

'... en vooral een *toolkit* van gedrag ontwikkelen. Je moet leren om het juiste gedrag te vertonen in allerlei verschillende situaties. Het lijkt op het leren zakendoen in China. Ook daar moet je je gedrag kunnen variëren als je goede zaken wilt doen. En als je echt geïnteresseerd bent in anderen, levert dat veel voldoening op. Afwachten tot anderen zich aanpassen aan jou is geen succesvolle strategie. Dat is onze zijderoute naar de top.' ¶

Joep Schrijvers is adviseur, manager en wetenschapper. www.joepschrijvers.nl

12x Mirella Visser

PUBLICATIES

De zijderoute naar de top (Business Contact, 2009) – genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2010

The Female Leadership Paradox (Palgrave Macmillan, 2011)

Women on Boards, Moving Mountains (coauteur: Gigante, Publications@EuropeanPWN.net, 2007)

BOEKENKAST

Billy's grijs

METERS BOEKENKAST

14 meter en 10 plastic opbergboxen

AANTAL BOEKEN

1.300 boeken, circa 5.000 e-books

PERCENTAGE GELEZEN

Papier: bijna alles, e-books: gedeelten.

TYPE LEZER

Resultaatgericht

TYPE SCHRIJVER

Praktisch, storytelling, business cases

BESTE BOEKEN

No one would listen (Harry Markopolos)

The Rise of the Creative Class (Richard Florida)

Synchroniciteit (Joseph Jaworski)

INSPIRERENDE AUTEUR:

Anna Enquist

OUDESTE BOEK

Dorp aan de rivier (Antoon Coolen),

'Van mijn vader gekregen in 1977'

LEZEN IS VOOR MIJ

Zuurstof

SCHRIJVEN IS VOOR MIJ

Creatie