

# INHOUD

|  |     |
|--|-----|
| Voorwoord  | 9   |
| <b>HOOFDSTUK 1</b>                                   | 21  |
| <i>Sebastiaan en de paradox van de macht</i>         |     |
| <b>HOOFDSTUK 2</b>                                   | 48  |
| <i>Roger en de zwijgcultuur</i>                      |     |
| <b>HOOFDSTUK 3</b>                                   | 86  |
| <i>Sebas en de ondertoon aan de top</i>              |     |
| <b>HOOFDSTUK 4</b>                                   | 108 |
| <i>Michael en het spel</i>                           |     |
| <b>HOOFDSTUK 5</b>                                   | 135 |
| <i>Rüdiger en de verborgen macht van de systemen</i> |     |
| <b>HOOFDSTUK 6</b>                                   | 169 |
| <i>Mei Li en het informele circuit</i>               |     |
| <b>HOOFDSTUK 7</b>                                   | 204 |
| <i>Johan en de blinde vlek van de adviseur</i>       |     |
| <b>HOOFDSTUK 8</b>                                   | 234 |
| <i>Sebas en het vermijden van de pijn</i>            |     |
| <b>HOOFDSTUK 9</b>                                   | 259 |
| <i>Marie-Claire en de spiraal van het ongezegde</i>  |     |
| <b>HOOFDSTUK 10</b>                                  | 291 |
| <i>Sebas en de eenzaamheid</i>                       |     |
| Epiloog  | 299 |
| Dankwoord  | 303 |
| Eindnoten  | 305 |

# VOORWOORD

Dit boek is het resultaat van bijna dertig jaar samenwerking, zowel zakelijk als privé. Wij leerden elkaar kennen in het najaar van 1995, toen we tegelijkertijd startten als consultants bij Arthur Andersen Business Consulting. Hoewel we verschillende achtergronden hadden – Pim was natuurkundige en Marilieke econoom – deelden we een sterke interesse in alles wat met menselijk gedrag te maken had. In de zomer van 1997 kregen we een relatie, heimelijk, want dat kon helemaal niet volgens onze *code of conduct*. Een paar maanden later hebben we het toch maar verteld. We mochten blijven en zelfs allebei deel uitmaken van dezelfde groep Change Enablement, waarin we ons bezighielden met veranderprocessen bij onze klanten. We trouwden in december 1998, begonnen in 2000 met een aantal collega's voor onszelf, runden verschillende bedrijven en kregen drie zonen, die inmiddels het huis hebben verlaten.

Al die jaren liepen we voortdurend tegen onze eigen grenzen aan. Pijnlijk en leerzaam tegelijk. Het thema van dit boek deed zich – ondanks alle kennis en ervaring die we ontwikkelden – steeds opnieuw voor in ons eigen leven. We gedroegen ons irrationeel als het spannend werd, we droegen bij aan het creëren van het ongezegde thuis en op het werk en waren daar als specialisten in gedragsverandering blind voor. En blind voor onze blindheid, voornamelijk door denkfouten over hoe goed we alles zelf snapten. Met dit boek willen we dan ook niet zozeer vertellen hoe het moet, maar

wel hoe het meestal gaat en hoe dat komt. Dat gezamenlijk onderkennen is al een stevige ambitie. Of zelfs het hoogst haalbare.

In het voorjaar van 1998 werden we uitgenodigd om een workshop te verzorgen voor zo'n tweehonderd *young executives* van twee zojuist gefuseerde zuivelgiganten. Over verandermanagement. De jonge leidinggevenden die wij spraken, waren niet blij met de veranderaanpak. Bij het zoeken naar hun verhuisdozen op het nieuwe hoofdkantoor ontdekten ze pas wie hun nieuwe teamgenoten waren.

In ons gesprek met de CEO over de reden voor de fusie werd duidelijk dat er grote schaalvoordelen te halen waren, het kon allemaal veel klantgericht én efficiënter, het was nu alleen nog zaak de mensen mee te krijgen. En ja, mensen vinden verandering nu eenmaal moeilijk. Het leek de CEO goed dat de jonge managers beter begrepen hoe ze met veranderingen konden omgaan.

In een notendop is dit hét terugkerende patroon dat we in de afgelopen vijftwintig jaar zijn tegengekomen. Het topmanagement heeft een visie en een strategie, en die zijn meestal goed bedacht, maar nog wel zo abstract dat je er alle kanten mee op kunt. De medewerkers zien beren op de weg vanuit hun logica van de dagelijkse operatie, maar dat wordt door leiders niet als informatie gezien die tot een beter uitvoerbare strategie leidt. De medewerkers snappen het kennelijk nog niet. Managers in het middenkader moeten gewoon de boodschap nog een keer beter uitleggen, ondanks dat ze heel goed begrijpen waar hun medewerkers

mee zitten. Tegenwerpingen worden al snel gezien als tekenen van weerstand en disloyaliteit. Voor de zekerheid houden de meeste managers en medewerkers zich stil of beperken ze zich tot voorzichtige hints. Iets inbrengen heeft toch geen zin, wordt vaak gedacht. Op beslissende momenten – wij spreken in dit boek van ‘de momenten waarop het echt spannend wordt’ – tast het topmanagement daardoor in het duister over wat er werkelijk gebeurt in hun organisatie, ondanks alle fantastische meetsystemen en rapportages. Ze staan eenzaam aan de top en het ongezegde blijkt heel vaak bepalend voor het presteren van de organisatie.

Het idee van de workshop, zo vertelde de klant, was dat wij het tweede deel van de middag een lezing zouden verzorgen. Het eerste deel zou door een groep acteurs worden gedaan van Acteurs in Bedrijf. Dat leek ons geen goed idee. In plaats van een lezing met gemeenplaatsen die in elk managementboek te vinden zijn, stelden we voor om gezamenlijk met de acteurs tot een programma te komen.

In korte, herkenbare scènes bleken de acteurs in staat om de manier waarop het er typisch aan toeging binnen een organisatie tot de essentie terug te brengen. We vroegen de zaal of de vertoonde scènes realistisch waren. Dat was zo. En of het een wenselijke situatie was. Na een korte stilte kwam dan meestal de eerste durfal over de streep: of we niet stiekem hadden gefilmd, want ja, zo ging het er namelijk precies aan toe! Anderen volgden toen de deelnemers ontdekten dat het kennelijk oké was om hier zo open met elkaar over te praten. De leiding zat immers ook in de zaal en had deze aan-

pak met acteurs en de scènes goedgekeurd. Het ongezegde lag op tafel.

Door een groep deelnemers te laten experimenteren met de acteurs, door steeds aanwijzingen uit te spelen, werd de groep, inclusief de leiding, in staat gesteld het probleem te definiëren, en vast te stellen dat er werk aan de winkel was. Abstracte ideeën over hoe het zou moeten, werden zo concreet gemaakt of waren zelfs van de baan. De beren op de weg werden zo ook voor de leiding hanteerbaar gemaakt en de veranderingsbereidheid van de medewerkers bleek heel erg mee te vallen.



*Figuur 1 . Van luchtkastelen naar een gedeelde visie door de beren op de weg te omarmen*

Voor ons was deze workshop het begin van jarenlang werken met theater om dingen die iedereen ziet, maar die niet zomaar worden besproken, op een veilige manier bespreekbaar te maken.

Hoe wij kijken naar vraagstukken over strategie, leiderschap en cultuur, is misschien wel het meest beïnvloed door het werk van Chris Argyris.<sup>1</sup> Chris leerden we ook in 1998 kennen. Hij maakte een

onuitwisbare indruk op ons, niet alleen omdat zijn werk over defensieve routines ons een uniek perspectief op menselijk gedrag gaf, maar vooral omdat hij tot dan toe de enige managementgoeroe was die zijn eigen theorie in de praktijk kon brengen. Hij kon het voordoen, modelleren. Cruciaal, want wat heb je aan een theorie over gedrag die goed klinkt, maar die niet uitvoerbaar is?<sup>2</sup>

Dat gebeurde bij het Action Design Institute in Boston tijdens een vijfdaagse training waarin we onze eerste **linkerkolomcases**<sup>3</sup> schreven en die samen met een groep analyseerden om te ontdekken hoe we zelf onze **single loop** in stand houden door onze defensieve neigingen. We leerden hoe we moeite hebben het perspectief van de ander in te nemen, omdat we de ander toch stiekem de schuld geven van ons ongewenste gespreksresultaat.

Action Design was opgericht door de promovendi die samen met Chris het boek *Action Science*<sup>4</sup> schreven. Robert Putnam en zijn collega's leerden ons over single- en double-loop-leren, over hoe we blind zijn voor onze blinde vlekken, en dat **'het ongezegde'**, dat wat mensen denken en voelen maar niet uitspreken veel meer 'zegt' dan wat er wel gezegd wordt.

Dit was voor Marilieke later een belangrijke inspiratiebron voor haar promotieonderzoek naar het ongezegde in de boardroom. De parabel in haar boek *Onder commissarissen* is eigenlijk de generaliseerde lange scène die ze kon afleiden uit het bijwonen van zo'n 31 vergaderingen van raden van commissarissen en 119 interviews over wat er tijdens die vergaderingen ongezegd bleef.

Deelnemers schrijven kort een dialoog uit met een ongewenst gespreksresultaat. In de rechterkolom schrijven ze wat er letterlijk is gezegd en gedaan en in de linkerkolom wat er werd gevoeld en gedacht maar niet gezegd.

De single loop staat voor het herhalen van ongeveer dezelfde acties met dito resultaat vanuit dezelfde logica en wordt toegelicht in hoofdstuk 2. Van single-loop- naar double-loop-leren vraagt het aanpassen van die vaak onbewuste logica. Defensieve neigingen houden dat tegen.

Mensen kunnen zo'n 140-300 woorden per minuut spreken, maar wel 800-1400 woorden per minuut denken. We kunnen gewoonweg niet alles zeggen wat we denken. Door de focus op het ongezegde te leggen, wordt zichtbaar waar we soms niet eens woorden voor hebben.

In Nederland is vaak sprake van een zogenaemde *two-tier board*. De rvc (of rvt) staat als werkgever en toezichthouder namens de aandeelhouders of de maatschappij los van het dagelijkse bestuur van de organisatie. In de vs en Engeland is het gebruikelijker te werken met een *one-tier board*. Het bestuur bestaat dan uit executives, onder wie de chief executive officer, de CEO, en non-executives die gezamenlijk het beleid bepalen.

De kracht van het format van *Onder commissarissen*, de herkenbaarheid van de parabel met in de kantlijn toelichtingen op begrippen en gebeurtenissen, afgewisseld met korte theoretische hoofdstukken om wat er gebeurde te duiden, vroeg om een vervolg. De 'board' bestaat immers niet alleen uit de mysterieuze black box van de raad van commissarissen of raad van toezicht, maar ook uit een **raad van bestuur**. Het verhaal over het on gezegde in de boardroom was pas compleet als we aan de hand van een soortgelijke parabel de patronen in de 'executive' bestuurskamer zouden onderzoeken.

Door het uitschrijven van de parabel van wat we de afgelopen vijftientig jaar steeds opnieuw zagen gebeuren in onze projecten met klanten over beleids- en strategierealisatie verdiepten we ons inzicht in die patronen. Dat ging vanzelf. Al schrijvende ontwikkelde het verhaal zich en zagen we hoe al onze ervaringen te condenseren waren tot wat nu voor u ligt.

De parabel in dit boek gaat over Sebas, de CEO van Paritech, zijn collega's, zijn vrouw en kinderen, zijn gedoodverfde opvolger Roger, en de consultants van Hartmount, en wordt verteld vanuit verschillende personages die in de loop van ruim anderhalf jaar steeds een ander perspectief schetsen op hoe Paritech vastloopt in het implementeren van een goed bedachte strategie.

Juist doordat Sebas een solide visie heeft ontwikkeld op de groei van Paritech, en daar ook flink succes mee heeft geboekt, heeft hij een machtspositie gekregen die zorgt voor een stevige grip op de organisatie en de stakeholders. De keerzijde is een dynamiek, mede ingegeven door

de – vaak ongeschreven – regels over hoe het hoort en hoe de organisatie wordt aangestuurd en gemonitord, die ervoor zorgt dat de belangrijkste gesprekken níét worden gevoerd en dus dat de informatie om tijdig goede besluiten te kunnen nemen niet meer op tafel komt. Sebas wordt blind voor de werkelijkheid, en zijn omgeving houdt die blindheid in stand. Hij raakt langzaam sociaal geïsoleerd, wat overigens heel effectief blijkt te zijn voor topmanagers,<sup>5</sup> en staat er op een gegeven moment zonder dat hij dat zelf doorheeft alleen voor. Het is eenzaam aan de top.

Over hoe de machtsverhoudingen, denkfouten en defensieve routines hiervoor zorgen, gaat dit boek. Dit alles, verklappen we vast, leidt niet tot een groot debacle. Debacles zijn er de laatste decennia genoeg geweest, en we behandelen er in de theorie een paar die heel leerzaam waren,<sup>6</sup> maar dit verhaal beschrijft juist wat er elke dag overal kan misgaan zonder dat het de krant haalt. We houden het bewust klein.

Dit boek richt zich op een breed publiek, niet alleen op topmanagers en het middenkader van organisaties, de staf daaromheen en de adviseurs, maar ook op studenten en een breder publiek dat meer wil weten over hoe het er nu eigenlijk aan toegaat binnen (de top van) organisaties die grote invloed hebben op het reilen en zeilen van onze maatschappij. We richten ons indirect ook op politici, beleidsmakers en toezichthouders, die grote invloed uitoefenen op het wel en wee van organisaties zonder al te veel begrip – lijkt het – van hoe de systemen werken waarin zij interveniëren.



We hebben bewust gekozen voor een man als bestuurder en een vrouw als executive assistent, omdat dit het meest stereotiep is.<sup>7</sup> Als we een vrouw als bestuurder zouden hebben gekozen en een mannelijke executive assistent, zouden we het verhaal onnodig ambigu maken. We zijn ons ervan bewust dat we hierdoor in zekere zin deze stereotypen in stand houden terwijl we deze juist ter discussie stellen.

Met de parabel over Paritech en de hoofdrolspelers doen we een poging het archetypische probleem in de top van organisaties diepgaand te beschrijven. Geen enkel bedrijf of verhaal voldoet natuurlijk volledig aan een model of stereotype, maar we hopen dat dit verhaal wel aanleiding is om naar gelijkenissen op zoek te gaan.

Voor de lezer die thuis is in deze wereld, zal het lezen van de parabel dus hopelijk herkenning opleveren. Overeenkomsten met de werkelijkheid berusten dan ook niet op toeval. Onze ervaring is dat het verhaal van Sebas en zijn collega's zich keer op keer in allerlei variaties voordoet. Vanzelfsprekend zijn alle personages fictief, en dat geldt ook voor de casuïstiek van Paritech. Dus als u zichzelf in het verhaal herkent, is dat louter toeval, maar wel de bedoeling. Om te voorkomen dat het verhaal toch wordt toegeschreven aan een bestaande organisatie, houden we het 'product' van Paritech bewust vaag.

We kiezen bovendien bewust voor een parabel binnen de context van een typisch beursgenoteerd bedrijf, omdat dit type organisatie relatief eenduidig is. Het heeft een duidelijke doelstelling, namelijk op duurzame en maatschappelijk geaccepteerde wijze

winstgevend zijn, en heeft een duidelijk vastgelegde structuur en dus formele machtsverhoudingen met een raad van commissarissen die namens de aandeelhouders als werkgever van de dagelijkse bestuurders fungeert. Familiebedrijven en publieke organisaties zijn vaak veel complexer omdat de machtsverhoudingen daar heel specifiek samenhangen met respectievelijk de familiehistorie en de gecompliceerde politiek bestuurlijke context.

Het betreft een parabel en dus een sterk vereenvoudigd verhaal met een boodschap in een specifieke context. De principes van de besturing, de governance en de wetmatigheden in de dynamiek zijn – denken wij – evengoed onverkort van toepassing op non-profitorganisaties, familiebedrijven en (semi)publieke instellingen.

Bestuurders staan onder toenemende druk in een steeds sneller veranderende complexe wereld. Was het puur sturen op winst, groei en innovatie voorheen al een lastige opgave, het is er de laatste jaren alleen maar ingewikkelder op geworden.

Meer dan ooit hebben we te maken met grote maatschappelijke uitdagingen. De energietransitie, polarisering van het wereldtoneel, instabiliteit van westerse democratieën, de stikstofproblematiek, steeds disruptievere digitalisering, artificiële intelligentie, privacy, robotisering, de vergrijzing en personeelstekorten, en groeiende onrust over de verdeling tussen arm en rijk leiden allemaal tot grote onzekerheid over de nabije toekomst. Van ondernemingen wordt in toenemende mate niet alleen verwacht dat ze bijdragen aan het oplossen van deze grote maatschappelijke vraagstukken, maar waar mogelijk worden de ondernemingen,