

VERTROUWEN
LEIDERS
WERKEN
VANUIT EEN
POSITIEF
MENSBEELD

Effectieve leiders zorgen voor een omgeving van vertrouwen. Het is de eigenschap die wellicht het meest zichtbaar is binnen een organisatie. Niet dat je vertrouwen letterlijk kunt zien, maar je voelt het. Vaak al op het moment dat je over de drempel stapt. De mate van zelfvertrouwen en openheid waarmee men spreekt, de woorden die worden gebruikt, de regels die worden gehanteerd, met de bijbehorende onderbouwing, het zijn allemaal indicatoren voor de scherpe observator.

Vertrouwen creëren is makkelijker gezegd dan gedaan. Niet voor niets zeggen we dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Het is bij uitstek een eigenschap die niet met een training van een week is aan te leren. Er zijn genoeg leiders die van nature vertrouwen geven en vertrouwenwekkend zijn. Het zit in hun DNA en niet zelden zijn ze opgegroeid in een gezin van andere, van nature vertrouwen gevende mensen. Bij leiders die dat veel minder hebben meegekregen, vraagt het een actieve ontwikkeling gedurende hun loopbaan en leven. Elementen van die ontwikkeling zijn dan een groeiende bewustwording van je mensbeeld, je omgeving en van je gedrag. Maar

bijvoorbeeld ook nut en noodzaak of overbodigheid van regels. Dat geldt zeker in de wereld van vandaag waarin het contrast tussen vertrouwen en controle steeds zichtbaarder en relevanter wordt.

Belang van vertrouwen

Hoogleraar Paul Zak onderstreept in zijn boek *Trust Factor* de relevantie van vertrouwen. **Medewerkers in een high-trust organisatie ervaren 74 procent minder stress en halen 29 procent meer voldoening uit hun werk.** En in dergelijke organisaties hebben medewerkers vaak een hogere energie (106 procent) en productiviteit (50 procent). Auteur en spreker Simon Sinek laat zien dat er talloze indicatoren zijn om performance te meten, en maar weinig voor vertrouwen. En dat terwijl teams vertrouwen vaak belangrijker vinden dan performance. Sterker nog, *high-performance*, *low-trust*-leiders veranderen niet zelden in ineffektieve, 'giftige' leiders.

Consultants Zenger en Folkman stellen dat effectieve relaties, oprechte oordeelsvorming en consistentie de basis voor vertrouwen vormen. Daarbij is het

aangaan en onderhouden van effectieve relaties het meest relevant. Dat doe je volgens hen onder meer door het verbeteren van de samenwerking, eerlijke feedback geven en de nadruk op prestaties en zorgzaamheid in balans houden. Het eerdergenoemde Leadership Circle Profile laat ook zien dat de effectiviteit van leiderschap hoger is voor leiders die zich onderscheiden door duurzame relaties, teamwerk en balans. En dergelijke organisaties presteren beter.

Leiders krijgen, aldus *The Economist* in 2021, in toenemende mate te maken met verdere groei en afhankelijkheid van kenniswerkers zoals softwareontwikkelaars en dataspecialisten. Interpersoonlijke relaties en zelfontplooiing worden steeds belangrijker om hen te binden en te boeien. Tijdens de pandemie werd het ineens nog belangrijker dan voorheen dat leiders hun mensen thuis vertrouwden in het verrichten van hun werk. Maar ook de zorgzaamheid voor collega's die maanden achtereen vanuit een compleet nieuwe situatie – en soms ook in eenzaamheid – hun werk moesten doen nam toe.

We hebben daarin zeer interessante contrasten gezien op het gebied van leiderschap. We hebben gezien dat de CEO ineens niet meer bereikbaar was tussen 12-13 uur, omdat hij de mogelijkheid aangreep om met het gezin te lunchen. Wat er weer toe leidde dat sommige organisaties tussen lunch- en etenstijd geen meetings meer inplanden zodat iedereen bij het gezin kon zijn. De productiviteit van de organisatie ging eerder omhoog dan omlaag.

Aan de andere kant zagen we ook de minder goede voorbeelden. Dat organisaties de laptops van hun medewerkers zo lieten instellen dat deze alleen binnen een bepaalde straal van kantoor werkten. Ook zagen we dat leveranciers van software die meet wanneer medewerkers inloggen, welke online meetings ze bijwonen of zelfs het aantal toetsaanslagen per uur, met 300 procent per jaar groeiden. In een recent artikel in *The Economist* staat vermeld dat 60 procent van de onderzochte organisaties één of meerdere van dergelijke tools gebruikt. En dat nog eens 17 procent dat overweegt.

Dit hoofdstuk bevat een interview met Huub Vermeulen. Ten tijde van het gesprek was Huub CEO van bol.com, inmiddels heeft hij zijn rol overgedragen aan Margret Versteden-Van Duijn. In 2019/2020 heb ik als interim COO bij bol.com intensief samengewerkt met Huub. Bol.com is een organisatie die is gebouwd op het vertrouwen in de medewerkers en teams. Zo begon het als kleine start-up in de jaren negentig en zo werkt het nog steeds, inmiddels met meer dan 2.000 medewerkers.

Huub heeft die groei zo ongeveer vanaf de eerste dag meegemaakt. Als CEO, vertelde hij me, zag hij zijn taak bovenal in het bewaken van de cultuur van bol.com. Dat vraagt heel wat anders van het leiderschap met 2.000 man. 'Als de cultuur verloren gaat, heb ik gefaald,' aldus Huub. Die cultuur is gebaseerd op vertrouwen. Huub vertelt over hoe hij dat van huis uit heeft meegekregen, de manier waarop vertrouwen in zijn DNA verder is ontwikkeld en de wijze waarop hij dat als leider inzet.

Regels versus vertrouwen

De laatste decennia hebben we te vaak gezien dat er gewerkt werd aan regels, controle en procedures. Kortom: aan wantrouwen in plaats van vertrouwen. **Regels en controle belemmeren eigenaarschap en leiderschap.** In het interview met Jaap Winter kwam dat aan de orde wanneer hij vertelt over de conceptcode Tabaksblat. CEO's vroegen om nog meer voorschriften om te kunnen voldoen aan de code. 'Als je aan de regels voldoet, kunnen je geen verwijten worden gemaakt; de perfecte manier om niet verantwoordelijk te zijn voor de consequenties van gedrag,' luidde de feedback die Jaap Winter ontving op genoemde code.

Hoe vaak zien we inderdaad niet dat mensen zich verschuilen achter regels, maar dat het moreel kompas ontbreekt? Het credo 'regels zijn regels' is een armoedige manier van samenleven en dat geldt evengoed wanneer je het hebt over hoe je je organisatie inricht. Het is niet alleen armoedig, maar ook ineffectief. Want mensen voelen dan dat het volgen van regels belangrijker wordt dan het juiste te doen. Dat kan ontwaarden in het ontlopen van verantwoor-

delijkheid. Verschuil je je als leider achter regels, dan is je autoriteit alleen nog maar gebaseerd op je macht en controle in plaats van op je geloofwaardigheid.

We denken, vaak ten onrechte, dat regels leiden tot het gewenste resultaat. Huub Vermeulen illustreert hoe zijn vader hem vroeger geen regels meegaf, want hij begreep dat 'mijn vrienden en ik toch ook veel creatiever zouden zijn om die [regels] te omzeilen dan een vader ooit bedenken kon'.

Het alternatief voor regels is vertrouwen in je organisatie, je teams en medewerkers. In de biografie van Michael Eisner, voormalig CEO van Walt Disney, las ik een wijze les die ik tot op de dag van vandaag gebruik. Eisner zegt dat hij zijn managers niet zozeer beoordeelt op traditionele KPI's en targets, maar bovenal kijkt naar de kwaliteit van de mensen in hun team. Hoe hoog durven ze de lat te leggen voor sollicitanten, en welke eigenschappen zijn bepalend bij de keuze voor de uiteindelijke kandidaat? Dat, aldus Eisner, bepaalt of je als leider in staat bent weerwoord in je organisatie te organiseren. En dat bepaalt waar je naar op weg bent.

Want goeie, ambitieuze collega's willen vooruit in plaats van achteroverleunen.

Het betekent niet dat het altijd makkelijk is om dat soort persoonlijkheden in het team te hebben, maar dan gebeuren wel de juiste dingen. Dan komt het vertrouwen vervolgens vanzelf, en neemt de neiging tot controleren steeds verder af. Heleen Lammeijer zegt dat 'goed leiderschap afhangt van de mate waarin je in staat bent de kwaliteiten van je hele team te zien en die optimaal te benutten.' Maar, vervolgt ze, daarvoor 'moet je dus je team echt goed kennen.'

Hoe vaak zien we niet dat iemand met een nauwe taakomschrijving en controle daarop, buiten het werk bijvoorbeeld ineens voorzitter van een voetbalclub blijkt te zijn en heel andere talenten daarvoor inzet dan op het werk? **Het is de taak van de leider om de volledige potentie van de werknemer in de organisatie tot bloei te laten komen.** Ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer zelf, en voor de organisatie.

En ook daarna blijft het hard werken voor de leider. Het is niet: ik geef vertrouwen en succes ermee. Het is een misvatting dat vertrouwen betekent dat je de ander met rust laat. Integendeel, het vergt meer inspanning, meer tijd – onder meer om te kunnen bepalen wat het team nodig heeft of het team te ondersteunen bij moeilijke momenten, aldus consultants De Smet, Hewess en Leigh.

Mensbeeld

Handel je vanuit vertrouwen, of wantrouwen; welke keuze maak jij als leider? Douglas MacGregor, voormalig hoogleraar aan het MIT, beschreef in 1960 een model met twee mensbeelden. Met het eerste mensbeeld ('theorie X') stuurt een manager zijn medewerkers aan door middel van opdrachten en controle daarop, terwijl de manager volgens 'theorie Y' zich richt op consensus en participatie.

Het gehanteerde mensbeeld houdt zichzelf in stand: als je wantrouwig bent en allerlei regels implementeert, vereist dat een actieve controle op de naleving. Je gaat nog meer controleren. En deze controle leidt vaak tot verzet

en verzet weer tot meer wantrouwen. Als je mensen vertrouwt, laat je hen vrij om te doen wat zij zelf denken dat goed zou zijn. Ze zullen je vertrouwen doorgaans niet beschamen, zodat je nog minder regels en nog minder controle nodig hebt. Beide stijlen zijn dus ten voeten uit een selffulfilling prophecy.

Het mensbeeld van de leider is van doorslaggevend belang, en heeft een enorme impact op de gehele organisatie. Ik heb dat zelf ervaren bij de Staatsloterij waar ik in 2003 startte als IT-manager. Het bedrijf was in die tijd al een aantal jaar verlamd: twee directieleden werden ontslagen en het bedrijf presteerde matig. De omzet groeide nauwelijks, maar de concurrentie wel. Mensen in de organisatie wisten *deep down* wel wat er gebeuren moest, maar hoe gingen we dat voor elkaar krijgen?

Uiteindelijk ging het om de vraag wie dat proces op gang ging brengen om de organisatie nieuw elan te geven. Yvonne van Oort kwam in 2005 aan boord als CEO. Ze was volstrekt helder over wat zij dacht dat er gebeuren moest. Ze organiseerde het team om zich heen; kreeg de juiste mensen op de juiste plek. En die werkten

allemaal al bij de organisatie. Vervolgens gaf ze veel vertrouwen aan het team en de organisatie. Gevolg: binnen een jaar veranderde de organisatie *totaal*. Het betekende overigens niet dat iedereen blij was, want het had ingrijpende consequenties voor velen. Maar het effect was zeer snel zichtbaar. De organisatie presteerde beter en mensen waren gelukkiger op het werk.

Voor effectief leiderschap is bewustwording van je eigen mensbeeld en hoe zich dat in je DNA heeft genesteld essentieel. Dat is belangrijker dan je zorgen te maken over de motivatie binnen de organisatie of het gebrek daaraan. Je medewerkers hebben namelijk zelf geen motivatie nodig. Lars van Tuin deed uitvoerig onderzoek naar de basis en effecten van motivatie. Zijn boodschap is krachtig en duidelijk: **'Stop met motiveren, je medewerkers zijn al gemotiveerd!'** Je moet als leider bovenal met jezelf aan de slag. In welke mate heb je vertrouwen in je team? Waarom is dat, en wat zegt dat over je team én over jezelf? En, niet onbelangrijk, in welke mate heb je vertrouwen in jezelf?

In dit hoofdstuk komt Roby Hormis aan het woord. Hij is medeoprichter van Tosti Creative, een 'creatief bureau dat spraakmakende campagnes ontwikkelt om mensen en merken samen te brengen'. Op dat gebied hebben ze al een prachtig trackrecord. Roby bouwt aan een cultuur die is gebaseerd op vertrouwen, openheid en eerlijkheid. Binnen de eigen organisatie, maar ook in relatie tot hun opdrachtgevers. Van huis uit kreeg hij de voor hem belangrijke les om op elkaar te leunen. Hij is zich zeer bewust van de mate waarin vertrouwen zich in zijn DNA heeft ontwikkeld en zijn rol als leider vormgeeft. Zodat hij een veilige omgeving creëert voor het team waarin iedereen het beste uit zichzelf kan halen en zijn rol als leider vormgeeft.

HUUB
VERMEULEN
BOL.COM

‘Stuur je
op plezier,
dan stuur je
op resultaat.’

Een gevoel van verbondenheid

Elk bedrijf dat nu groot is, was eens klein. Als je weet vast te houden aan wat de kracht was van je kleinschaligheid, ben je spekkoper. Nou, dat is eigenlijk de kern van wat ik heb te zeggen. Verder nog wat?

Nee, laat me vertellen wat mijn ervaringen zijn bij bol.com. Niet dat je mijn woorden allemaal op een gouden schaalteje moet leggen; ik ben toevallig CEO van dit bedrijf, maar er lopen hier zoveel slimmere mensen rond. Ik kan eigenlijk niets en dat is ook heel goed. Dat helpt. Want als je niks kunt, kun je alleen maar luisteren naar de mensen die het wel kunnen. En dat is precies wat je moet doen als je leiding geeft. Want als je het zelf doet, heb je het blijkbaar niet geregeld, hè. Mijn rol als CEO, samen met mijn directie, is om de organisatie te organiseren. Dus ja, natuurlijk betekent dat doelen stellen en keuzes maken. Maar het feitelijke werk, de creativiteit, zit in de organisatie.

Ik weet nog wel waarvan ik overtuigd raakte tijdens het begin van mijn loopbaan. Ik startte bij Philips, in een organisatie van vijftigduizend man. Daarna ging ik bij steeds kleinere bedrijven aan de slag. Voordat ik bij bol.com kwam, werkte ik bij een automatiseringsbedrijf van vijftig man. En wat ik ervaarde was: hoe kleiner de organisatie, hoe meer plezier ik heb in mijn werk. Je staat dan eenvoudigweg gemakkelijk in contact met alle mensen die samen het bedrijf vormen, en met wat elkaar bindt.

Tijdens die begindagen van bol.com zaten we met een groepje van krap twintig – voornamelijk schoolverlaters – aan de lunchtafel en gaven we de boterhammen aan elkaar door. Je voelde je bol.com, je wist precies wat iedereen deed en je zag waar iedereen in geloofde: met een groep mensen iets heel gaafs voor elkaar krijgen. Later kom je erachter dat iedereen het *purpose* wil noemen, maar dat vond ik eigenlijk maar onzin in die tijd. We lachten de rest van de wereld uit, omdat ze dachten dat het niet zou kunnen werken wat wij vrijmoedig aan het fixen waren. Dat gevoel van verbondenheid – je verbinden aan het totale doel en je verbinden aan elkaar – is superwaardevol.

Zelfstandige eenheden

Dat is hoe we het vandaag de dag nog steeds doen bij bol.com. Dat zeg ik ook altijd in een introductiepraatje wanneer er een nieuwe groep bij bol.com start: ik gun dat jullie hier een aantal jaren zitten en een groep vrienden hebben met wie je gave dingen kunt doen. Want dat is wat je later onthoudt. Ook al zijn we inmiddels flink gegroeid; we zijn met te veel om de boterhammen nog aan elkaar door te geven. En toch gebeurt dat laatste op onze eigen manier niet anders. Wél moeten we actief keuzes maken om die cultuur te behouden.

Zo is er een moment geweest dat we flink groeiden en dat gevoel van gemeenschappelijkheid bij bol.com dreigden kwijt te raken. Er trad een soort verzuiling op. De logistiek, het productmanagement, de inkopers – iedereen was bezig zijn eigen ding te doen. Mensen kregen kritiek op elkaars werk. Een collega leerde me toen een simpele waarheid. ‘Maar Huub,’ zei hij, ‘een team is toch gewoon een groep mensen met een gemeenschappelijk doel?’

Dat is inderdaad zo vanzelfsprekend dat je er bijna niet over na hoeft te denken. Maar doe je dat wel, dan realiseer je je hoeveel mensen in bedrijven bij elkaar aan tafel zitten die helemaal *géén* gemeenschappelijk doel hebben. Dan moet je óf stoppen met wat je doet, óf het anders aanpakken.

Wij wisten in elk geval wat ons te doen stond: die verbinding op de werkvloer weer terugbrengen. We besloten om het groeiende bedrijf in kleine teams te verdelen. Dat voelde meteen goed, omdat we daarmee teruggingen naar die basis van bol.com: een kleine groep mensen die samen ergens in gelooft en een gemeenschappelijk doel nastreeft. Een groep die elkaar herkent als mens, en die de ruimte krijgt om er het beste van te maken.

Een idee vanuit het IT-team vormde de basis voor de ontwikkeling van onze software gebaseerd op de Scrum-methode, die die doelstellingen incorporeert. Bovendien konden we daarmee onze pa-

rallele voortgang creëren: we willen namelijk niet één ding, maar heel veel dingen tegelijkertijd doen.

Maar de belangrijkste doelstelling waarop we die software lieten ontwikkelen was: de fun weer terugbrengen in het werk. En zo geschiedde. Want als er één motto is waar ik in geloof, is het dit wel: fun is a sensible business goal. Hebben mensen plezier in wat ze doen, dan gaan ze aan de slag. Je kunt het motivatie noemen, maar ook gewoon simpelweg 'lol'. Dan zie je dat teams met elkaar uitjes gaan organiseren, dan zie je dat ze allemaal een hoedje opzetten omdat ze hebben bedacht dat het sombrero-dag is, dan zie je dat ze in coronatijd foto's rondsturen van elkaars ijskasten met de quizvraag: wie denk jij dat uit je team deze boodschappen in huis haalt? En wat nou zo leuk is? Stuur je op plezier, dan stuur je automatisch op het resultaat.

Bij ons in het bedrijf circuleert het boek *De bijenherder*. Het is eigenlijk niet zo'n bijzonder boek, maar de boodschap is sterk. Het gaat over een schapenhouder die moet omscholen naar het houden van bijen. Die bijen kun je niet als schapen in een groep drijven en zeggen: geef me honing. De voormalige schapenhouder heeft nu met zelfstandige eenheden te maken. De conclusie is dat hij de omstandigheden voor de bijen optimaal moet maken, willen ze produceren. Zijn succes checkt hij door de honingraten te bekijken. En hij merkt: hoe beter ik zorg voor mijn bijen, hoe meer honing ze produceren. Dat vind ik een fantastische analogie. We hebben zelfs een bol.com-versie van het boekje uitgebracht, want ik vind dat iedere manager dit moet snappen. Wij zijn bijenherders, geen schapenherders.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid

Goed zorgen voor je mensen, en hun dus het vertrouwen geven dat ze het zelf kunnen, kreeg ik van huis uit mee. Die managementstijl waarin ik geloof, verbind ik heel sterk aan mijn vader. Mijn vader werkte vroeger in ploegendienst, als machine-operator bij Akzo,

‘Door
vertrouwen
te geven,
draag je
verantwoor-
delijkheid
over.’

waardoor hij weinig thuis was. Maar hij had wel een gezin van twee zonen en een dochter te ‘managen’. Hoe deed hij dat? In elk geval niet door allerlei regels op te stellen waar we ons aan houden moesten. Mijn vrienden en ik zouden toch ook veel creatiever zijn om die te omzeilen dan een vader ooit bedenken kon. Wat hij wel deed? Hij zei me: ‘Ik vertrouw erop dat jij goede keuzes maakt.’ En het mooie was: dat vertrouwen gaf hij je echt, dat voelde je. ‘Als jij zaterdag uit wilt gaan,’ zei hij, ‘dan vertrouw ik erop dat jij weet dat je moeder alleen thuis is en dat zij ongerust wordt als jij na twee uur ’s nachts thuiskomt.’ Kwam ik alsnog na twee uur thuis, dan besprak hij dat en voelde je zijn teleurstelling. En hem teleurstellen, nadat hij me het vertrouwen had gegeven – dat wilde ik niet.

Wat ik ervan geleerd heb is: door vertrouwen te geven, draag je verantwoordelijkheid over. Heel veel mensen denken dat je eerst iemand moet vertrouwen voordat je hem verantwoordelijkheid geeft. Maar het werkt andersom. Dat verloopt heel natuurlijk. Want ja: ik ging op tijd naar huis, omdat ik wist dat mijn vader erop vertrouwdde dat hij van mij op aankon. De rust van die man, dat echte vertrouwen en dan die gevoelde teleurstelling als je dat beschaadigde – dat maakte wel dat ik ervoor zorgde dat ik niet tot diep in de nacht in de kroeg bleef hangen. Ik vind dat een onwijs mooi mechanisme. Eerst dacht ik dat het te maken had met de relatie met mijn vader. Maar later ontdekte ik dat mensen zo in elkaar zitten: dat ze van nature echt graag het goede willen doen.

Ik heb nooit een behoorlijke opleiding in leidinggeven gehad – als het daarom gaat ben ik een behoorlijke autodidact. Behoefte om met coaches te praten voor inspiratie of feedback heb ik niet. Ik trek me na het werk graag terug met een boek op de bank. Een van mijn favoriete boeken is *The Founder’s Mentality* van Chris Zook en James Allen. Niet dat ik zelf zo’n *founder’s mentality* heb, hoor. Ook heb ik vroeger niet aan teamsporten gedaan. Maar wel had ik de behoefte om ergens bij te horen – laat ik het dan zo zeggen. En nu gaat mijn werk grappig genoeg over het leiden van een team van zeg tweeduizend man.

De kern van *The Founder's Mentality* spreekt me aan: leiden gaat over anderen aanspreken op hun eigen leiderschap. Of zoals het in het boek staat: iedereen in het bedrijf moet eigenaar zijn. En daarbij geldt: zorg ervoor dat alle activiteiten van je bedrijf te allen tijde ondersteunend zijn aan je frontlinie. Nog een quote: *It is better to lead from behind, and to put others in front.*

De frontlinie, daar gaat het om. Bij ons zijn dat bijvoorbeeld de collega's van de klantenservice. De mensen aan de frontlinie moet je een stem en – daar is-ie weer – purpose geven in je bedrijf. Er wordt zoveel bedacht binnen bol.com op zo'n slimme manier, waar ik en de directie totaal geen weet van hebben. En dat zijn de mooiste dingen. Zolang die mensen aan de frontlinie zich realiseren dat ze het niet doen om hun afdeling succesvol te maken of om hun KPI te halen maar om de klanten te ondersteunen, dan zit je goed. Geef je het vertrouwen dat anderen dat beter kunnen organiseren dan jij, sijpelt dat door de hele organisatie heen. Dat is prachtig om te zien.

Grenzen stellen en ingrijpen

In die filosofie van vertrouwen schenken is het overigens een misvatting te denken dat je kritiek moet loslaten. Kijk, als het niet werkt, dan trek ik aan de bel. Dat hoeft niet met stemverheffing. Dat doe ik ook niet. Maar ik kan wel heel indringend vragen stellen. Fouten maken mag. Als je de capaciteit hebt om te leren van je fouten, kun je groeien. Die cultuur en werkhouding ademt de organisatie. Ik vind het heel lastig om afscheid te nemen van iemand met de juiste mentaliteit die het werk gewoonweg niet aankan. Maar voor mensen die briljant zijn maar het verkeerde gedrag vertonen, heb ik geen geduld. Daar ben ik heel helder in.

Ja, soms moet je als leider een duidelijke grens stellen en ingrijpen. Een keer hebben we een kwestie gehad die zelfs het landelijke nieuws haalde. Ik ben niet snel geëmotioneerd; het voordeel van ouder worden is dat je bewuster met je emoties omgaat en weet waar je wel en niet iets mee moet; maar met deze kwestie moest

ik iets. Dit greep me aan. Een partner van ons deed een aantal dingen niet goed en dat escaleerde. Zijn producten waren wel goed en zijn prijs ook, en de klanten die tevreden waren, waren laaiend enthousiast. Maar er waren simpelweg te veel klachten van andere klanten.

Het stuitte me zo tegen de borst dat ik die avond alle managers die erbij betrokken waren geweest, opbelde. Ik zei: 'Waarom grijpen jullie niet in als je doorhebt dat het niet goed gaat? Want het kan onze omzet wel vergroten, maar de klant wordt er niet beter van.' Wat er gebeurde, was zó niet in lijn met waar wij in geloven in ons bedrijf. Op dat moment stelde ik diegenen die verantwoordelijk waren de vraag: 'Waarom heb je nagelaten te doen wat je had kunnen doen? Jullie hebben de verantwoordelijkheid gekregen en het vertrouwen dat je het oplost, maar deze keer is het niet gelukt. Nu wil ik een plan hebben hoe het wel lukt.' Nou, de volgende ochtend vroeg lag er een plan op tafel.

Elke goede eigenschap kent zijn valkuilen. Het is opmerkelijk dat wanneer je iemand vertrouwen schenkt, hij geneigd is heel hard te werken: een goede zaak. Maar vaak gebeurt het dat hij of zij zelfs zó hard werkt dat hij geneigd is om over zijn grenzen heen te gaan: dat is geen goede zaak. Daarom hebben we een protocol bij bol.com: denk eerst aan jezelf, dan aan je team en dan aan bol.com. Een mantra dat is ontstaan in coronatijd omdat we zagen dat mensen, sinds ze thuiswerken, eerder geneigd zijn té hard te gaan dan dat ze te weinig tijd aan hun werk besteden. Coronatijd of niet, het is belangrijk dat in het bedrijf altijd die persoonlijke balans voorop blijft staan.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Je moet weten wat je nodig hebt om je verantwoordelijkheid optimaal te nemen. Met de groei van ons bedrijf neemt ook de reikwijdte van onze verantwoordelijkheid toe. En dus die van mij als CEO. Wij kunnen ons niet gaan bemoeien met de bedrijfsvoering van partners als PostNL en Ingram Micro.

‘Leiden gaat
over anderen
aanspreken
op hun eigen
leiderschap.’

Maar we kunnen ook niet zeggen: de maatschappelijke impact van onze activiteiten raakt ons niet.

Wat dat betreft is dat wat ons te doen staat de komende jaren: dat we dieper nadenken over en handelen naar de impact die we hebben op de omgeving. Vroeger pakte ik cd'tjes in en was ik daar totaal niet mee bezig. Maar op een gegeven moment stond ik naast een collega in een weiland waar voor ons sorteercentra werden gebouwd. We keken elkaar aan en zeiden: 'We kunnen nu toch niet meer ontkennen dat we impact maken?'

Van klein werden we groot. Dat impliceert automatisch een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daar worden we ook op aangesproken. En terecht. Die nemen – naast onze organisatie op dezelfde goede manier laten voortbestaan – is onze hoofdprioriteit. Onlangs ben ik *Max Havelaar* weer gaan lezen om mezelf te confronteren: het boek van Multatuli kaart allerlei misstanden aan over gezagsmisbruik in Nederlands-Indië. Het boek eindigt met: niet in mijn naam.

Nou, zo zie ik dat ook. Ik heb ja gezegd tegen deze functie omdat ik met tweeduizend mensen iets heel gaafs wil doen en dan gaat het erom dat dat voor *iedereen* gaaf is. Ben ik op die manier wellicht toch nog de founder en teamspeler geworden van wie ik dacht dat ik 'm niet was.

Wie? Huub Vermeulen (1963), CEO van bol.com

Wat? De grootste webwinkel van Nederland

Waarom? Huubs missie: zorgen dat de cultuur van bol.com leidend blijft bij de verdere groei en ontwikkeling van het bedrijf. In zijn woorden: 'Ik zie ons als een Gallisch dorp, net als in *Asterix en Obelix*. Zo'n dorp bestaat uit totaal verschillende mensen. Maar als je weet waar je het voor doet, sta je schouder aan schouder.'

Huubs leestip: *The Founder's Mentality* van Chris Zook & James Allen (Harvard Business Review Press, 2016)

ROBY
HORMIS
TOSTI
CREATIVE

‘Het gaat erom dat je de ander laat ervaren dat hij het zelf kan.’

Gedeelde waarden

Ik ben onlangs dertig geworden; een millennial inderdaad. Voldoende vrijheid en flexibiliteit in werk is belangrijk voor mijn generatie. We staan erom bekend liever onszelf of de maatschappij te ontwikkelen dan om superrijk te worden. En nee, je zult ons ook niet veertig jaar lang bij hetzelfde bedrijf zien werken. Dan hebben we allang weer een afslag genomen: mijn generatie in een notendop.

Ik herken mezelf er best in. Maar wat je weleens hoort is dat millennials niet trouw zouden zijn omdat ze al met het volgende bezig zijn terwijl het huidige werk nog gaande is. Dan denk ik: hoezo? We zijn toch gewoon verbonden met elkaar door het vertrouwen waarin we samenwerkten en de waarden die we belangrijk achtten, ook al gaan mensen daarna weer hun eigen weg? Dat zie je terug bij de vijftig mensen die de afgelopen vijf jaar voor Tosti Creative hebben gewerkt. Tachtig procent is nog steeds betrokken.

Als je je niet per se laat leiden door de structuur van een bedrijf maar vaart op de betrokkenheid die jou en de ander bindt, moet je extra goed weten op basis van welke waarden je keuzes maakt. Dat vind ik een interessantere manier van mijn leeftijdsgenoten benaderen. Want we zijn gedreven om waardevol werk te doen. Voor mezelf pas ik een aantal 'checks' toe om die koers te bewaken, ook in gesprek met mijn compagnons van Tosti Creative.

Bijvoorbeeld, het eerste wat ik toets als ik uit een zakelijk gesprek kom, is: voelt het goed of niet? Met wie je gaat werken, is feitelijk niet anders dan vroeger op het schoolplein. Je ging vroeger toen je vier was ook niet met iemand spelen die je stom vond. Dus waarom zou je dat nu wel doen omdat je er een zak geld voor krijgt? Precies. Daarom stellen we onszelf altijd de vraag: hebben we zin om samen te spelen?

We weten dat we ons graag ontwikkelen en dat nieuwe uitdagingen daarom aantrekkelijk zijn. We hanteren om onze enthousiaste jonghondstijl in goede banen te leiden een quote om onszelf af te

remmen. Dan waarschuwen we elkaar: pas op voor de gele auto. Je weet wel, als er een mooie, opvallende auto langsrijdt die meteen al je aandacht trekt. Voor ons betekent dat dat je dan even stopt met waar je mee bezig bent, uitzoomt en jezelf de vraag stelt: is dit écht een goed plan of slechts een verleiding? Is het niet wijzer om níét in te stappen en in plaats daarvan te focussen op de projecten die al lopen? Van nul één maken, is fijn. Maar van één honderd, misschien nog wel veel fijner.

Nog een leuke die ik er graag in gooi: de ‘*grandpa*-test’. Of *grandma*, voor de vrouwelijke collega’s. Als je schoorvoetend je werk doet, is dat voor niemand leuk. We stellen onszelf daarom de testvraag: zouden we onze kleinkinderen willen vertellen over dit project? Is het antwoord ‘ja’, dan zijn we goed bezig. Zo nee, dan moeten we onszelf nog even achter de oren krabben.

Bij veel bedrijven wordt gedacht: als de klant tevreden is, is het oké. Maar dat is voor ons niet genoeg. We willen iets maken wat de ander niet verwacht. We moeten kritischer zijn dan de klant. Want je kunt wel iets lanceren waar de klant content mee is, maar waar uiteindelijk nog steeds niemand iets aan heeft. Doe je echter iets waar je je kleinkinderen – of op dit moment je vrienden – over wilt vertellen, komt het echt voort vanuit een bron in jezelf, dan maakt dat positieve energie los. En die geef je door.

De juiste vragen durven stellen

Wat geef je door? En wat kreeg je zelf mee en inspireert je? Mijn ouders leerden mijn twee broers en mij op al heel jonge leeftijd om op elkaar te leunen. ‘Vraag dat maar aan Ramy. En als jullie er niet uitkomen, kom dan maar terug.’ Dat was soms lastig, vooral voor mijn broers; zij kregen al vroeg veel verantwoordelijkheid. Maar het maakte onze broederband superhecht. We ervaaarden: wees zo veel mogelijk onafhankelijk en autonoom, én vorm een team. Ons dat meegeven, was hun manier om ons in veiligheid te brengen.

Dat moet ik er misschien bij vertellen: ik ben geboren in Irak, maar op jonge leeftijd vluchtten we vanwege de onveilige situatie daar. Het begon met een vergeefse vluchtpoging naar Syrië. Later hebben we het nog een keer geprobeerd, samen met andere familieleden en een stoet aan mensen, lopend en met treinen door het Oostblok. We kwamen aan in Rusland en konden daar tijdelijk blijven. Uiteindelijk werd het 's-Gravenpolder en nog weer later verhuisden we naar Arnhem, waar ik uiteindelijk naar de middelbare school ben gegaan. Ik wil niet zeggen: stel je alle clichés voor die bij vluchten komen kijken, maar zo was het wel.

Mijn ouders wisten: wij kunnen niet een leven lang onze zonen bijstaan, want het leven is onzeker. Ze wilden ons op eigen benen leren staan. Het heeft me geïnspireerd in hoe ik tegen leiderschap aankijk: het gaat erom dat je de ander laat ervaren dat hij het zelf kan. Misschien wel beter dan jij.

Ik denk dat het een misvatting is dat je als leider de ander moet *helpen*. We denken vaak dat we andermans problemen moeten oplossen. Belangrijker is om omstandigheden te creëren zodat die ander daartoe in staat is. Dan heb je het dus over het inrichten van je werkproces. Daarom stel ik ook liever de vraag als er iets fout gaat: wat is er gebeurd, in plaats van: wie heeft hier steken laten vallen? Mijn vroegere ervaring is dat er vaak een zondebok werd aangewezen. Maar dat helpt je organisatie niet vooruit. Als je snapt wat er misgaat in het proces, dan kun je er iets aan veranderen. Dan zie je bijvoorbeeld wie er niet op de goede plek zit, of wat je aan de gang van zaken zou kunnen veranderen, wil je niet in een herhaling schieten. De juiste vraag stellen, levert de meest interessante antwoorden op. Die antwoorden moet je natuurlijk wel durven geven met elkaar.

Bij ons in het bedrijf is het de gewoonte om alle emoties op tafel te leggen. Ik creëer graag een veilige sfeer en ik kan voluit zeggen dat die bij ons op de werkvloer heerst. Ik vind het ook belangrijk dat mensen zich snel bij je op hun gemak voelen en je vertrouwen. Je kwetsbaar opstellen of huilen tijdens een vergadering, is doodge-

‘Geld is een
feedback-
vorm.’

woon. Ook al moet ik soms nog van het idee af dat ik me als ‘leider’ zelf groot te houden heb. Nee inderdaad, ik heb geen traditionele kijk op samenwerken – ik zie *old-school corporates* namelijk niet zo snel openlijk hun emoties tonen in een vergadering. Misschien ben ik daarom gevraagd voor de Young Economic Board van Amsterdam, vanwege mijn onconventionele blik op zaken.

Zakendoen vergt openheid en eerlijkheid. En dus: communiceren. Ik heb weleens gehad dat het me bijvoorbeeld niet lekker zat hoe een derde partij zich opstelde. We werden aan die partij gekoppeld door onze opdrachtgever. Het was best spannend om dat te verifiëren. Ik zei tegen mijn gesprekspartner: ‘Het voelt alsof je ons niet serieus neemt.’ De persoon in kwestie was met stomheid geslagen. Ze zei: ‘Dit probleem heb ik inderdaad. Ik kan zo overkomen, maar dat is helemaal niet mijn intentie.’

Uiteindelijk kwam er iets heel moois voort uit die samenwerking. En ook kwamen we er in dat gesprek achter dat ze eigenlijk behoefte hadden aan een partner die simpelweg uitvoerde, in plaats van een club die telkens maar met creatieve ideeën kwam. Het is kortom zo zinvol om te toetsen wat je van elkaar verwacht in een samenwerking. Wéét wat de wil van de ander is. Dat geldt ook voor de mensen die je leidt. Want: ik kan wel vinden dat de taak van leiders is om mensen zélf met oplossingen te laten komen, maar dat moet matchen met hoe die ander in elkaar steekt. Anders kun je niet samenwerken.

Ook door de druk van het geld af te halen hebben we een open sfeer weten te creëren. Uiteindelijk raken mensen altijd gestrest als er door hun fout een deal klappt. Wij zeggen van begin af aan tegen onze collega’s: geld is een feedbackvorm. Net als positieve verhalen dat zijn: als mensen positief over je praten, doe je iets goeds. Natuurlijk hebben we financiën nodig als middel. Maar de grootste valuta waarop we varen is die van eerlijkheid, motivatie en vertrouwen om met elkaar het beste ervan te maken. Dat kan alleen als je open kaart met elkaar speelt. Een focus op geld brengt de verleiding in het spel om voor grote deals te gaan en je waarden

te verkwanselen. Heus, wij worden ook in die verleiding gebracht. Maar dan doen we weer de grandpa-test. Want waarden hooghouden, dat is belangrijk.

Ieders creatieve energie wakker maken

Ik ben gelovig opgevoed. Er werd van huis uit benadrukt dat het uitmaakt wat je doet. Een goed mens zijn, dat telt. Ik ben trots op die spirit die mijn ouders mij meegaven. Wel leg ik daarom soms wat gewicht op zaken, of misschien is dat ook wel gewoon hoe ik in elkaar zit. Een beetje relativeren kan dan geen kwaad. Ik weet nog wel dat ik het boek *De wereld van Sofie* las, een boek over de geschiedenis van de westerse filosofie. Het boeit allemaal niet zo, was de conclusie. Het gaat er gewoon om dat je er – inderdaad – het beste van maakt. Dat boek hielp me inzien dat dat ook kan, op luchtige wijze. Wat dat betreft ben ik blij dat ik creatief werk kan doen.

Na mijn studie bedrijfskunde en accountancy startte ik bij PricewaterhouseCoopers, maar in verrassende projecten op poten zetten met mijn businesspartners Max Pater, Joost Aartsen en Thijs Dekker had ik toch meer plezier, en nog steeds. We hebben alle vier geen creatieve achtergrond; we deden studies als rechten en bedrijfseconomie en belandden toch in de creatieve sector.

Ik denk nu aan het drijvende terras dat we organiseerden tijdens SAIL, een stadsstrand voor jonge gezinnen midden in het centrum van Amsterdam of discoboodschappen: de allereerste discotheek in een supermarkt op het Marie Heinekenplein. Het entreeticket was een boodschappenlijstje met producten erop van de partners die meededen en die producten kregen de feestgangers ook mee. Net als een kinderfeestje vroeger, maar alleen ging nu niemand nuchter naar huis. De directeur van de Dirk heeft het er nog altijd over dat hij dat het allervetste project ooit vond. Hoe nice is dat! En zo werden we Tosti Creative.

Ja, we pakken het onconventioneel aan. Maar ik geloof dat iedereen creatief is. En dat iedereen een eigen manier heeft van creatieve energie in het proces brengen. Als creatief bureau proberen we dat wakker te maken. Dat is heel gemakkelijk: gewoon nieuwsgierig zijn, vragen stellen en met elkaar vanuit een ander perspectief naar de dingen kijken. Gebruik je iemands creativiteit, wordt dat omgezet in energie; en dat maakt gelukkig. Denk maar eens aan de keren dat je zelf iets bedacht of maakte. Door op die manier te werken, genereren we al heel veel blijdschap en ideeën bij iedereen eigenlijk.

Samen mooie dingen voortbrengen, dat is toch het mooiste wat er is? Maar ik ben niet altijd optimistisch ingesteld over dat 'samen' van de mens, hoor, of wat een mens drijft. Drie jaar geleden was ik op Lesbos in het vluchtelingenkamp Moria, dat afgelopen jaar afbrandde. Ik was daar als vrijwilliger vol idealen. Maar wat je daar natuurlijk tegenkwam? Politiek. Partijen concurreerden met elkaar omdat elke partij diegene wilde zijn die de kans kreeg om te helpen. Bizar. Dan is er nog veel te winnen op het terrein van hoe we met elkaar omgaan.

Ik had laatst een gesprek met een man die zei: 'Het doel van bedrijven is puur om hun economisch gewin te optimaliseren.' Met economisch gewin is niets mis. Maar ik denk doordat we met z'n allen zo gericht zijn op 'méér' en 'groei' en 'de eerste zijn', er zoveel misgaat. Ik zou het heel fijn vinden als mensen in staat zouden zijn om te zeggen: 'Ik geef andere mensen de ruimte en als ik kan helpen, bel me maar.' Je treft zoveel hardheid, ego en wantrouwen in het bedrijfsleven aan. Als Nederland en de westerse wereld ergens behoefte aan hebben, dan is dat als je het mij vraagt aan feminiene waarden: empathie, zorgzaamheid, samenwerken in plaats van elkaar tegenwerken.

Ik ken heel veel vrouwen om mij heen van wie ik denk: als jij nou eens op een plek zat waar je meer impact kon hebben, dan zou dat zo goed zijn. Dat is wat mij betreft wat we nodig hebben hier: dat we aan elkaar denken, en niet alleen maar aan onszelf. Nee, van zo'n situatie op Lesbos word je nou niet bepaald vrolijk. En tegelijkertijd

laat ik me niet ontmoedigen. Dan denk ik: gast, als je ouders met drie kinderen veilig naar Nederland hebben kunnen vluchten, dan kun jij ook wel met deze tegenslag omgaan. Dat brengt alles weer in perspectief.

Ik denk nu aan mijn vader: hij werd altijd gebeld door vrienden en kennissen van over de hele wereld die met tegenslag kampten. Hij stond open voor ieder zijn sores. Dan liet mijn vader ze rustig vertellen over hun problemen, net zo lang totdat ze waren uitgeraasd. Vaak was alleen maar gehoord worden voor die mensen al genoeg. Als kind werd ik er weleens gek van – altijd maar die telefoon die roodgloeiend stond. Maar... ik vond het eigenlijk ook een wonder. Ik dacht: hoe doe je dat toch, zo kalm en positief blijven? Op mij werd hij natuurlijk wel boos, haha. Inmiddels nader ik ongeveer de leeftijd als die van hem destijds. Ik heb nu stiekem de wens dat te bereiken wat hij voor mensen was: een rustpunt.

Mijn vader is enige jaren geleden overleden. Met de vlucht uit Irak, en de hersenbloeding die mijn moeder kreeg kort nadat we in Nederland aankwamen, ben ik me ervan bewust dat het leven kwetsbaar is. Dat heeft mij gemaakt tot wie ik ben: gedreven om er samen iets moois van te maken.

Wie? Roby Hormis (1990) is creatief ondernemer en partner bij reclamebureau Tosti Creative. Met zijn businesspartners heeft hij ook diverse horecazaken in Amsterdam.

Wat? Tagline van Tosti Creative: *We create extraordinary experiences.*

Waarom? Roby wil zijn bedrijf zo leiden dat iedereen het vertrouwen ervaart om zelf verantwoordelijkheid en beslissingen te durven nemen.

Roby's leestip: *De wereld van Sofie* van Jostein Gaarder (Houtekiet, 1991)

Colofon

Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Pim van Tol

Correctie: Marcella Rijntjes

Ontwerp: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{libbno}

Druk en afwerking: Die Keure Printing

ISBN: 978 94 93282 06 3

NUR: 800

Eerste druk, september 2022

Tweede druk, december 2022

Copyright ©Frank Vogt, 2022

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.S2uitgevers.nl

**Meer weten over leiderschap?
Ga naar www.thetureishere.nl
of scan de QR-code!**

