

**Paul Gerla (directeur Kempen & Co): “Zonder liefde is een organisatie helemaal niks.”**  
**(14 /10/2014)**

Vandaag heb ik de eer om hier voor te gaan. Zoals dat in de kerk heet. Deze voordracht heet ‘meesterpreek’. Dat is een titel die verwachtingen oproept. De verwachting namelijk, dat ik hier als meester vanaf de kansel prachtige inzichten ga delen ter uwer lering en vermaak. Maar niet alleen de titel roept verwachtingen op. Ik sta in een illustre rijtje van mensen die me op deze plek zijn voorgegaan. Dus ik kan me voorstellen dat u hier in de banken zit met de houding van ‘kom maar op’. Ik wil in het kader van verwachtingsmanagement maar beginnen met op te merken dat ik me vaak nog meer leerling voel, dan meester. Ik probeer veel te lezen en iedere keer dat ik een nieuw inzicht krijg, is dat prachtig, maar het betekent ook dat ik al vele jaren zonder dat inzicht geleefd heb. Ik wil deze voordracht dan ook houden als leerling; zoals we in zekere zin allemaal leerlingen zijn.

Ik wil het eerst met u hebben over leiderschap.

Een leider van een organisatie is zichtbaar. Sterker nog: als leider lig je onder een vergrootglas. Zodra iets in je motieven of motivatie niet zuiver is, hebben medewerkers het meteen door. Als je eens een slechte dag hebt, gewoon omdat je een slechte dag hebt (ik stap ondanks dat ik een positief mens ben ook wel eens met mijn verkeerde been uit bed), is dat reden voor menige discussie aan de lunchtafel in het bedrijfsrestaurant. ‘Wat is er met hem aan de hand?’

Als ik mezelf zie als leider, als frontman, dan is dat dus niet omdat ik zo graag op dat voetstukje sta, maar omdat ik geloof dat het voorbeeldgedrag van de aanvoerder navolging krijgt. Anders gezegd: als ik de kantjes ervan afloop, bestaat de kans dat mijn mensen dat ook doen. Als ik voorop ga in de strijd, volgen mijn mensen. De tone at the top is een van de meest wezenlijke fundamenten waarop een bedrijf gebouwd is.

Wat mij betreft gelden dat voorbeeldgedrag en die zichtbaarheid in het bedrijf dat ik leid zowel als in mijn gezin.

Mijn vrouw en ik hebben ons uiterste best gedaan om twee prachtige zonen op te voeden. De manier waarop zij kijken naar de wereld is (ik zou willen zeggen: nog net) hoe wij hen dat geleerd hebben. De oudste is zeventien en begint al een eigen visie te ontwikkelen, maar dat zijpad wilde ik niet in. Ik zie een paar mensen reageren, die hebben dus ook pubers thuis. [ ... ] Maar als ik binnen mijn gezin kijk wat mijn drijfveren zijn om mijn uiterste best te doen, dan is dat in de eerste plaats liefde. Ik hou

zielsveel van mijn zonen en mijn vrouw. Zonder hen is alles wat ik doe (mijn werk, mijn hobby's, alles) totale onzin. Dan heeft het geen ZIN.

Tegelijkertijd geloof ik enorm in hen. Ik geloof in hun talenten; ik droom hun dromen en ik geloof zelfs hun leugentjes om bestwil. En ten slotte is hoop een belangrijke drijfveer. Voor de mensen van wie je houdt, hoop je altijd het beste. Daar zijn dramatische voorbeelden van. Iedereen die hier zit, kent verhalen over ziekte; of anders verhalen uit de krant over mensen die vermist zijn. Bij de mensen die vlak bij degene staan die iets ergs overkomt, blijft de hoop altijd als laatste. Hoop is het anker in slechte tijden. Hoop verloren is al verloren. Hopen tegen beter weten in, komt vaak voort uit liefde.

De Bijbelvaste mensen in het publiek voelen al waar ik heen wil. Een van de meest bekende spreuken uit de Bijbel is: hoop, geloof en liefde. Ik heb een plaatje meegenomen waarop deze drie verbeeld staan: Het anker voor hoop, het hart voor liefde en het kruis voor het geloof. Ik ben geen dominee, ik hoef maar een keer op deze preekstoel te staan, maar ik wil toch even een paar prachtige zinnen met u delen uit de Korintiërs-brief:

Liefde is geduldig en vriendelijk.

Liefde is niet jaloers, vervalt niet in grootspraak,  
in eigendunk.

Ze gedraagt zich niet grof,  
ze is niet uit op het eigen belang.

Ze raakt niet beledigd,  
ze rekent het kwaad niet aan.

Ze verheugt zich niet in onrecht,  
ze vindt vreugde in de waarheid.

Ze kan alles verdragen,  
ze blijft geloven, blijft hopen,  
nooit geeft ze het op.

Deze tekst komt uit de eerste brief van Paulus aan de gemeente in Korinte. Toen mijn ouders me Paul noemden, hadden ze nooit kunnen vermoeden dat ik nog eens op een protestantse kansel zou staan en een tekst zou bespreken van mijn naamgenoot.

Paulus vlecht de drie begrippen hoop, geloof en liefde door elkaar heen. In zijn wereldbeeld zijn deze drie begrippen het fundament van alles dat is. U moet zich voorstellen dat deze brief rond het jaar 55 geschreven is. Dus nu zo'n 1960 jaar geleden.

Paulus schreef die brief omdat hij slechte berichten kreeg uit de gemeente in Korinte. Het doel van zijn schrijven was de ruzies te bedaren, de verkeerde meningen te corrigeren en de vele misstanden die binnen die eerste gemeente van Christus waren ontstaan uit de wereld te helpen. Paulus trad, met andere woorden, op als leider. Daarom denk ik dat wij vandaag in de schaduw van de Zuidas als leiders van bedrijven, en ook als leiders van gezinnen, maar in ieder geval als leiders van onszelf, die begrippen hoop, geloof en liefde prima kunnen gebruiken als leidraad voor ons eigen leiderschap.

Ik heb deze begrippen gelegd naast de begrippen die we bij mijn eigen bedrijf Kempen Capital Management hebben bedacht als 'leefregels' voor hoe je bij Kempen moet zijn. In goed Nederlands heet dat natuurlijk de values. Dan passen onze values en de begrippen die Paulus gebruikt eigenlijk wonderwel bij elkaar. We hebben zelfs een boekje uitgegeven waar Kempen in gelooft.

Bij leiderschap past geen zelfgenoegzaamheid, staat in de brief van Paulus. Als leider mag je niet op je lauweren rusten en gaan soezen in je ruime kantoor. Je moet blijven verbeteren; je moet de aanjager zijn van wat veel bedrijven in hun value statement 'continuous improvement' hebben genoemd; als leider moet je passie hebben voor je vak. De drijfveer om je best te doen, om stappen te zetten en resultaten te behalen, kan nooit geld verdienen alleen zijn. Je moet liefde hebben voor de taken die je uitvoert. Je moet liefde hebben voor het bedrijf waar je werkt. Zeker aan de top. Ik heb in mijn carrière ook wel leiders meegemaakt die niet meer in hun bedrijf of afdeling geloofden. Zoals ik in mijn inleiding al zei: dat hebben medewerkers binnen dertig seconden door. En als jij het niet gelooft, geloven zij het ook niet.

Daarnaast is lange termijn belangrijk. En wat betekent dat dan in dit perspectief voor leiderschap? Laat ik een voorbeeld geven. Kempen Capital Management beheert actieve beleggingsfondsen. Als een fonds een paar maanden minder presteert, moet ik niet in paniek raken. Maar juist dan in mijn gesprekken met mijn mensen vertrouwen uitstralen in hun kunnen; ze motiveren; in hen geloven. Denk aan het plaatje van het anker. Dat is op moeilijke momenten je rol als leider.

Als ik me voorstel wat Paulus bijna tweeduizend jaar geleden probeerde te bereiken in de gemeente in Korinte, dan denk ik dat dat veel met cultuur te maken heeft. Een sterke cultuur is niet gemakkelijk te realiseren. Dat vraagt om toewijding, mensen en middelen. Voor een bedrijf als het onze, dat zich

richt op tevreden klanten, medewerkers en aandeelhouders, vormt cultuur echter een van de hefbomen om deze doelstellingen te realiseren.

Hoop, geloof en liefde zijn bindmiddelen van een sterke cultuur. Een gezamenlijk verband dat gegrondvest is op een rotsvast vertrouwen in elkaar; in geloof in elkaar; in hopen op succes van een ander en niet alleen uit zijn op het eigen gewin. Dat daarbij ook een grote dosis liefde voor het vak dat je uitoefent, komt, spreekt voor zich.

Als we terugkijken naar het stukje tekst dat ik net voorlas uit de brief, dan is het overduidelijk dat er geen plek is voor zelfgenoegzaamheid, voor teren op oude successen. De succesvolle cultuur die Paulus wil en die ieder bedrijf zou moeten willen, is er een waar we niet onze lange tenen moeten uitrollen, maar geloven in elkaar; elkaar de bal gunnen in het belang van de mensen die op ons rekenen (in het geval van mijn bedrijf onze klanten).

En als we die tekst op onszelf betrekken; als leiders van organisaties, als medewerkers van advocatenkantoren, als accountants en bankiers, dan wijst deze tekst ons de weg.

Als wij als samenleving op de Zuidas deze brief van Paulus naleven, dan kan de code banken de prullenbak in. Want wie oprecht hoopt, gelooft en lief heeft (zijn vak, zijn mensen, zijn klanten) die heeft geen ingewikkelde teksten, codes, value statements meer nodig.

Ondernemerschap - ook een van de drijfveren van KCM - heeft voor mij ook met hoop, geloof en liefde te maken. Ondernemerschap kan alleen geboren zijn uit liefde; uit passie voor het vak. Als ik het vergelijk met andere mega-instellingen in mijn industrie (de grote financiële conglomeraten), dan zie ik dat daar de liefde voor het ambacht weg is. Het bedrijf is een systeem geworden. Een systeem waarin mensen uitvoeren wat het systeem wil. Het zijn geen organisaties die de kennis en kunde van hun mensen zien als het anker dat het bedrijf vasthoudt. Integendeel. De mensen zijn er ondergeschikt aan een onpersoonlijk systeem. En een medewerker die zich niet het anker van de organisatie voelt, zal nooit dezelfde plichtsgetrouwheid hebben en het verantwoordelijkheidsgevoel als iemand die dat vertrouwen en hoop op en geloof in zijn kunnen wel voelt. Dat zijn mensen die de zo bejubelde extra mijl voor hun bedrijf gaan. Uit liefde!

Paulus staat uitgebreid stil bij wat een organisatie of mens zonder liefde is. Hij schrijft:

Al sprak ik de talen van alle mensen en die van de engelen – had ik de liefde niet, ik zou niet meer zijn dan een dreunende gong of een schelle cimbaal.

Al had ik de gave om te profeteren en doorgrondde ik alle geheimen, al bezat ik alle kennis en had ik het geloof dat bergen kan verplaatsen – had ik de liefde niet, ik zou niets zijn.

Al verkocht ik mijn bezittingen omdat ik voedsel aan de armen wilde geven, al gaf ik mijn lichaam prijs en kon ik daar trots op zijn – had ik de liefde niet, het zou mij niet baten.

Kortom: zonder liefde is een organisatie helemaal niets.

Ik ga toewerken naar het einde van mijn betoog. Ik zal straks heel expliciet zeggen wat ik hoop dat u meeneemt uit mijn verhaal. Maar daarvoor moet ik eerst een verhaal vertellen dat ik ooit van een coach van mij gehoord heb. Het is zo'n verhaal dat waarschijnlijk mijn leven lang bij mij blijft. Alle mensen die hier zitten en mij kennen, heb ik het al eens verteld.

Het verhaal speelt zich af op een strand. Er zijn duizenden vissen aangespoeld, die dreigen te verdrogen en te sterven. Een man gaat het strand op. Hij begint een voor een de vissen ver terug te werpen in zee. Terwijl er duizenden vissen om hem heen liggen te spartelen en de eerste vissen al dood zijn, komt er een man naast hem staan die verbaasd zegt: 'Dat heeft toch geen enkele zin wat je doet'. De man die de vissen gooit, pakt weer een vis op. Hij kijkt de andere man aan en zegt: 'Voor deze wel', en gooit hem heel ver de zee in en schenkt hem het leven.

Ik geloof met andere woorden niet dat door mijn verhaal morgen de wereld andersom draait. En het conflict in Oekraïne zal er ook nog wel zijn. En ook morgen gaat de strijd in Irak verder. Maar misschien verander ik iets in uw denken of herinnert u zich een zin of misschien wel twee van mijn verhaal in de komende dagen. Als mens bereiken we veel door vaak kleine stapjes vooruit te maken.

Daarom wil ik u naar huis sturen met een APK voor persoonlijk leiderschap.

Beantwoord voor jezelf in de komende dagen de volgende vragen:

Wat draag jij op dit moment bij aan de maatschappij? Dat kan iets groots zijn of iets kleins. Denk aan de man op het strand.

Wat hoop je voor de wereld waarin je leeft. En dan bedoel ik de organisatie waar je werkt, het gezin waar je in leeft, maar net zo goed: wat hoop je voor heel de wereld?

Geloof je in je persoonlijke doelen en dromen (noem het desnoods je ontwikkelplan) en hoe dat bijdraagt aan het wereldbeeld dat jij voor ogen hebt?

Of stel jezelf de overkoepelende vraag: voel je liefde voor wat je aan het doen bent, hoe je dat doet en belangrijker: waarom je het doet?

Ongetwijfeld stuit je bij het beantwoorden van die vragen op twijfels en onzekerheden. Wees niet bang voor die twijfels. Maar ga de confrontatie aan met jezelf. Praat erover met vrienden; met mensen die je dierbaar zijn. Verander, of heb er vrede mee. Maar neem in ieder geval 100% verantwoordelijkheid voor dat gevoel. Je hoeft niet meteen te veranderen, maar maak een begin. Een bekende uitspraak is: iedere reis begint met de eerste stap.