

**Tijo Collot d'Escury (Roland Berger) – Die leiders zijn we zelf
(24/06/2014)**

In tijden van crisis zoeken we zondebokken en leiders om ons uit die crisis te helpen. Misschien moeten we meer naar onszelf kijken. Wat zijn, in deze volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld, onze kaders, onze maatstaven voor goed of fout? Tijo Collot d'Escury, managing partner bij Roland Berger, putte uit Hannah Arendt, Google en de brieven van Paulus. Die leiders, stelt hij, dat zijn we zelf.

Tot u spreekt een meester – zo wil de naam van deze bijeenkomst u doen geloven. Ik ben echter geen jurist, geen onderwijzer, geen virtuoos. Ik voel mij niet geroepen u met geheven vinger een les te lezen, en u hoeft voor mij uw vinger niet op te steken als u wilt vertrekken.

Ik geef er de voorkeur aan de term “meester” te duiden in de context van een gilde: verwijzend naar iemand die een vak beheerst en jonge gezellen daarin begeleidt. In die zin zijn wij hier allemaal meester of op weg meester te worden. Bankier, advocaat, accountant, adviseur, dominee. De Zuidas is een plaats van professies. De Zuidas is niet een plaats die onmiddellijk wordt geassocieerd met bezinning. Wel met graaien, bonussen, risico's en fraude. Met bankiers die zich te buiten gaan en adviseurs die hun aanmoedigen. Dat is natuurlijk niet altijd terecht en bijna altijd te kort door de bocht, maar ook wij als zakelijke dienstverleners dragen natuurlijk wel een verantwoordelijkheid voor alles wat de afgelopen jaren is misgegaan.

In tijden van crisis zoeken wij twee dingen: iemand om naar te wijzen en de schuld te geven en iemand om naar te kijken in de hoop dat hij of zij ons uit de crisis leidt. En dan smachten we naar leiders en stemmen we op “wijzers”. Niets menselijks is ons vreemd. Maar de mensen naar wie wij wijzen en de mensen naar wie wij kijken zijn ook maar mensen. Net als wij. Misschien zouden wij, als wij het hebben over verantwoordelijkheid en leiderschap, eens wat meer naar onszelf moeten kijken. Dat is het thema waarover ik het met u wil hebben.

Zelf heb ik het voorrecht gehad om al vanaf jonge leeftijd leiding te mogen geven. Als 19-jarige officier der mariniers, in mijn studententijd, als oprichter en managing partner van het Amsterdamse kantoor van Roland Berger en als lid van de wereldwijde raad van bestuur van onze firma. Aan mensen met heel verschillende achtergronden, culturen en motivatie. Verantwoordelijkheid en leiderschap houden mij al lang bezig en ik put daarbij inspiratie uit verschillende bronnen. Een paar daarvan wil ik vandaag met u delen. Voor wat het waard is.

Schuld en verantwoordelijkheid

Fouten worden niet altijd en niet alleen gemaakt door foute mensen. Tot dat inzicht kwam de Duits-Amerikaanse filosofe Hannah Arendt. Zij was als jodin gevlucht voor Nazi's, eerst naar Parijs en later via Lissabon naar New York. Na de oorlog verdiepte Arendt zich in het ontstaan en succes van totalitaire regimes en de vraag hoe iets als de holocaust kon gebeuren. Zij had daarover al briljante boeken geschreven toen zij begin jaren '60 naar Israël reisde voor het proces tegen Adolf Eichmann. Zij hoopte daar te begrijpen wat voor een monster tot zulk kwaad in staat was. In plaats daarvan zag zij een heel gewoon, alledaags,

onbetekenend mens. Eichman bleek geen duivel in mensengedaante, maar een saaie, ijverige ambtenaar die netjes deed wat hem was opgedragen, daar niet aan twijfelde en zijn meerderen niet tegensprak. Arendt noemde het de banaliteit van het kwaad – begaan door daders die, in haar woorden, “vreselijk en vreeswekkend normaal” waren.

Wandaden, zelfs de grootste uit de geschiedenis, zijn een optelsom van kleine handelingen door duizenden mensen die ieder hun deeltaken uitvoeren, zonder zich af te vragen waar het toe leidt en in ieder geval zonder in verzet te komen. Of zoals Arendt zegt: “de droeve waarheid is dat het meeste kwaad wordt begaan door mensen die nooit de beslissing nemen goed of kwaad te zijn”. Het “gebeurt gewoon”.

Natuurlijk is de crisis van een heel andere orde en het is zeker niet mijn bedoeling om een vergelijk te maken met de holocaust. Maar het gaat me om het mechanisme dat hetzelfde is. De excuses ook: “Ik had geen idee”, “niemand wilde het weten”, “wie ben ik nou”, “de rest begreep het ook niet”, “iedereen deed het”. Ook dat principe heeft Hannah Arendt mooi verwoord: “Als iedereen schuldig is, is niemand het; bekentenissen van collectieve schuld zijn de beste waarborg tegen de ontdekking van daders en de grootte van de misdaad het beste excuus om niets te doen.” Als kind realiseerde ik me dat al: de gestolen snoeptrommel kon je beter delen met je vrienden, broer en zuster om ze medeplichtig te maken. Door het maar steeds over schuld te hebben, blijven we weggelopen voor onze verantwoordelijkheid en ons verschuilen achter een ander. Dat is het echte kwaad.

Onzekerheid en houvast

Dat maakt leiderschap des te belangrijker. We leven in een wereld die volatiel, onzeker, complex en ambigu is – VOCA, voor wie het wil onthouden. Politieke en economische verhoudingen veranderen; de wereldbevolking groeit, vergrijsst en verstedelijkt; natuurlijke hulpbronnen voor energie, voeding en materialen zijn schaars; alles digitaliseert, alles globaliseert, alles wordt met elkaar verknoopt; cycli worden korter, ontwikkelingen onvoorspelbaar en kansen en bedreigingen zijn twee kanten van dezelfde munt. Het kan niet alleen alle kanten opgaan, het gaat

ook alle kanten op en het verandert met de dag. Korte versie: we weten het niet. Maar we moeten er wel wat mee.

Ik ben een adviseur. Mijn klanten zijn bedrijven die proberen te navigeren door de woelige baren van een VOCA-wereld. Dat kan als je een mammoettanker bent. Dan ben je traag en mis je kansen, maar je kunt ook heel lang door dobberen zonder kapseizen. Wie niet heel groot is, moet alert zijn. Snel en wendbaar. Berekende risico's durven nemen en heel goed weten wie je bent en wat je wilt. Wij gebruiken daarvoor de metafoor van een golfsurfer: die weet waar hij naar toe wil, maar kiest zijn route op het moment zelf – want elke golf is anders en elke golf is onvoorspelbaar... tot je erop staat.

Wat geldt voor bedrijven geldt ook voor individuen. Sterker nog. De meest succesvolle bedrijven durven hun mensen de ruimte en verantwoordelijkheid te geven die nodig is om te functioneren in een VOCA-omgeving. Je hebt niet de tijd om elke beslissing naar boven de lijn in te schieten. Je kunt niet ver genoeg vooruit zien om mensen heel specifieke instructies te geven. Je kunt niet alles overzien als je er niet zelf middenin staat en je weet vaak niet wat je moet doen tot je het doet. Dat betekent dat je moet vertrouwen op je mensen en hun beoordelingsvermogen. In een VOCA-wereld moeten wij allemaal verantwoordelijkheid durven geven en verantwoordelijkheid durven nemen.

Het beste voorbeeld van een "VOCA-proof" bedrijf op dit moment lijkt Google. Google laat iedere werknemer 20% van zijn tijd besteden aan eigen projecten. Het bedrijf heeft weinig managers, die dus verantwoordelijkheid wel moeten laten aan de werkvloer. Professionele groei is niet naar een hogere functie maar in de breedte, naar een ander team of andere divisie. Iedereen draagt ideeën aan en praat mee over de ideeën van anderen. De beste ideeën krijgen hun eigen teams. Google AdSense bijvoorbeeld. Het begon als hobbyprojectje van één ingenieur en is nu goed voor een kwart van de totale omzet. Dat wordt allemaal

mogelijk gemaakt door een open cultuur, waarin informatie toegankelijk is en wordt gedeeld en zelfs het gebouw is ingericht op het bevorderen van interactie. "Iedereen doet het" of "ik heb geen idee" werkt daar niet. Iedereen moet kleur bekennen. Iets denken, vinden, doen.

Dat klinkt makkelijker dan het is. Wij denken, vinden en doen niet in een vacuüm. Mensen hebben kaders nodig, houvast, een maatstaf voor goed of fout. In een volatiele, onzekere, complexe en ambigue wereld zijn die kaders er niet. Alles kan. En alles mag, want nieuwe ontwikkelingen dienen zich zo snel aan dat wetten en regels het niet kunnen bijhouden.

Op eigen kompas

Dat brengt mij bij een tweede inspiratie voor deze preek. Uit de Bijbel, de eerste brief van de apostel Paulus aan de Korintiërs, hoofdstuk 10, vers 23 en 24. Voor sommige gemeenteleden in Korinthe betekende de christelijke vrijheid dat "alles is toegestaan". Paulus antwoordt daarop:

“Zeker, maar niet alles is goed. Alles is toegestaan, maar niet alles is opbouwend. Wees niet op uzelf gericht, maar op de ander”.

Een klein beetje context. Korinte was een rijke Griekse havenstad met veel culturen en godsdiensten. Paulus had er rond het jaar 50 een gemeente gesticht die vooral bestond uit christenen van niet-Joodse afkomst. Zij waren dus niet gebonden door veel striktere joodse voorschriften zoals de spijswetten. Zij voelden zich christen, zij voelden zich vrij. Alles was toegestaan. Paulus zag dat anders. Ja, je bent vrij om te vertrouwen op je eigen oordeel en daarbij lijkt hij er op te wijzen dat je geen regel nodig hebt om te weten of iets fout is. Hij hint op een criterium voor goed of fout: de ander. "Doe wat gij niet wil dat u geschiedt, ook een ander niet ..." Dat lijkt mij voor dienstverlenende professionals zoals wij, die eigenlijk altijd worden geacht het belang van hun klanten voorop te stellen, geen gekke gedachte.

Wij beschikken allemaal over een eigen oordeelsvermogen en helemaal niets belet ons dat te gebruiken. Natuurlijk zijn er grens- en twijfelgevallen en moeilijke vraagstukken, maar door de bank genomen (geen woordspeling) weten wij heel goed wat wel en niet deugt:

- Nee, het is niet normaal je klant het product te verkopen waaraan jij het meest verdient als dat niet ook voor hem het beste is;
- Nee, het is niet normaal ergens voor te tekenen en een afwijkende side letter in de kluis te leggen;
- Nee, het is niet normaal op te schrijven wat je klant wil horen of klanten te gebruiken als experiment voor de nieuwe strategische modellen die jij hebt bedacht;
- Nee, het is niet normaal iedere zes minuten die je onder de douche aan iemand denkt in rekening te brengen.

Enzovoorts, enzovoorts. Moet dat echt verboden zijn om te weten dat het fout is?

Paulus dacht van niet. Hannah Arendt ook. Wat haar vooral trof in de mensheid was niet zijn slechtheid of stompzinigheid maar zijn onnadenkendheid. Letterlijk zijn niet-nadenken. Zij kwam tot de overtuiging dat het probleem van goed en kwaad, van ons vermogen om goed van fout te onderscheiden, uiteindelijk was terug te voeren op ons denkvermogen en met name de toepassing daarvan. De gewoonte consequent na te denken over alles wat op ons pad komt of onze aandacht trekt, zou één van de voorwaarden zijn die ons helpen geen kwaad te doen.

Ik ben geneigd het met haar eens te zijn. De overgrote meerderheid van mensen, bankiers, advocaten, accountants, politici, zelfs consultants is integer en beschikt over een prima moreel kompas. We hoeven geen grote filosofen te zijn, grote gedachten te denken of grote principes te hebben om in verreweg de meeste gevallen te weten wat goed en fout is. Het vergt niet meer dan kritische reflectie: Begrijp ik wat ik doe? Weet ik waarom? Is het goed voor mijn klant? Is het slecht voor een ander? Begrijp ik de risico's? Kan ik de consequenties overzien? Kan ik daarmee leven?

Doe wat je moet doen

Tussen weten of iets goed of fout is en daarnaar handelen gaapt nog wel een kloof. Het vraagt nogal wat van je om beslissingen te nemen in het belang van het bedrijf als dat ten koste gaat van je bonus of je zelfs je baan kan kosten. Om je klant een waarheid te vertellen waarvan je weet dat hij die zal negeren en jou zal inruilen voor je concurrent. Temeer omdat het vaak genuanceerd ligt, voor het tegendeel ook iets te zeggen valt en het misschien verstandiger lijkt geen overhaaste beslissingen te nemen. Maar meestal weet je heel goed of dat echt zo is of je jezelf probeert te overtuigen. Bovendien is geen beslissing ook een beslissing – en meestal geen goede.

Verantwoordelijkheid kan en mag je niet zomaar ontlopen. In januari 1941 definieerde president Franklin D. Roosevelt in een speech aan het Amerikaanse Congres de “Four Freedoms”, de vier vrijheden waarop de Verenigde Naties later de fundamentele rechten van de mens zouden baseren: vrijheid van meningsuiting, vrijheid van godsdienst, vrijwaring van gebrek en vrijwaring van vrees. Een “vrijheid van verantwoordelijkheid” noemde hij niet.

En als ik vandaag bij u een snaar heb geraakt, dan zegt u met mij: natuurlijk niet! Vrijheid bestaat niet zonder verantwoordelijkheid. En wie de vrijheid wil genieten loopt voor de verantwoordelijkheid niet weg.

Misschien mag ik daarom afsluiten met Winston Churchill: “Een mens doet wat hij moet – in weerwil van persoonlijke consequenties, in weerwil van obstakels en gevaren en moeilijkheden – en dat is de basis van alle menselijke moraliteit”.

En dat, voor mij, is leiderschap. Integer zijn. Verantwoordelijkheid nemen. Niet schuilen achter anderen, achter regels of het ontbreken daarvan. Goed denken over wat je doet en doen wat je denkt dat goed is. Meester zijn van je vak en je eigen uitvoering daarvan. Elke ochtend in de spiegel kijken. “Inspice et cautus eris”: aanschouw uzelf en u zult op uw hoede zijn. Het is een motto van ingenieurs en staat op de sokkel van het vrijheidsbeeld. Laten wij niet langer zoeken naar verantwoordelijken of leiders. Dat zijn wij gewoon zelf.

Ik heb gezegd.