

Generaals zijn ezels

dr. M.F.J. Houben – majoor der mariniers*

Voordat ik dit stukje kan beginnen, twee opmerkingen ten aanzien van de titel. De eerste is dat daar waar 'generaal' staat, u vooral ook 'commandeur', 'commodore', 'schout-bij-nacht' of 'admiraal' dient te lezen. De tweede is dat ik de titel niet geheel zelf verzonnen heb. Het is een variatie op de titel van een prima boekje van wijlen Paul Fentener van Vlissingen: *Ondernemers zijn ezels*.¹

Paul Fentener van Vlissingen (FvV) was bij leven natuurbeschermer en president-directeur van de Steenkolen Handelsvereniging (SHV). De SHV is eigenaar van de Makro-winkelketen en is groot in de handel in grondstoffen (olie, gas, kolen en schroot). De SHV bestaat meer dan honderd jaar en heeft al die tijd geen enkel jaar verliesgevend afgesloten. FvV heeft als president-directeur een bedrijfsfilosofie voor de SHV op papier gezet waarin hij een kijk ontwikkelt op macht, de rol van de president-directeur, het hoe en waarom de mens centraal moet staan in de bedrijfsvoering en het werken in en met een andere cultuur. Vanwege de parallellen die bestaan tussen het type bedrijf dat SHV is – 'ondernemingen zijn vechtheeden' aldus FvV – en Defensie en omdat zijn boekje wijsheid en inzichten bevat waarvan ik denk dat we daar bij Defensie ook het één en ander aan kunnen hebben, wil ik enkele van zijn inzichten hieronder behandelen.

MACHT IS GOED

In een bedrijf moeten mensen samen iets voor elkaar zien te krijgen. Zet zes mensen bij elkaar om samen aan iets te werken, dan is er na verloop van tijd een leider. Collectief leiderschap functioneert kennelijk niet. In een gezonde organisatie is macht voldoende geconcentreerd om slagvaardig te zijn maar ook voldoende ingeperkt om geen 'almacht' te zijn. Macht die gevat is in

een goed geordende structuur, laat haar functioneren maar perkt haar tevens in. Een goed evenwicht van die twee elementen – macht en haar inperking – is een basisvoorwaarde voor een gezonde organisatie.

Een organisatie-model voor een onderneming moet twee elementen bevatten: de noodzaak tot duidelijkheid en de mogelijkheid tot afstand. Duidelijkheid wat betreft de structuren en de vraag hoe besluiten tot stand komen is van wezenlijk belang. Maar ook duidelijkheid van doelstelling en uitvoering zijn van belang voor het succes. Om tot die duidelijkheid te komen moet een gezamenlijke 'bundeling' van ideeën ontstaan. De hoofdlijnen 'kunnen en moeten' open ter discussie staan in een groep van mensen, maar als de spijkers eenmaal geslagen moeten worden, kan er maar één de hamer vasthouden.

Macht is goed, maar kan pas gedijen als ze wordt ingeperkt. Ook de ervaring van de SHV – het grootste familiebedrijf van Nederland – om de macht van 'de familie' tegenwicht te bieden door een aantal hooggekwalificeerde niet-familieleden in de machtsstructuur van de vennootschap te introduceren is zinvol. Het schept afstandelijkheid, rust en geeft ruimte aan wijsheid ten koste van emoties.

DE MENS CENTRAAL, NIET DE PRODUCTIE

FvV is tot de conclusie gekomen dat een succesrijke onderneming het resultaat is van de manier waarop mensen werken en niet het resultaat van de producten. Ook stelt hij: het product van een onderneming kan nooit beter zijn dan de mensen die het voortbrengen en verkopen. Dat inzicht heeft geleid tot de overtuiging dat de mens centraal moet staan in de onderneming en niet de productie of het proces. Het maximaal benutten van de mensen in de onderneming is de basis voor elk succes.

De meest geslaagde ondernemingen zijn niet de bedrijven met de bekendste producten, maar de bedrijven waar de organisatie van mensen uit-

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en majoor der mariniers Marc Houben.

¹ Paul Fentener van Vlissingen, *Ondernemers zijn ezels* (Amsterdam, Uitgeverij Balans, 1995. Herdruk 2007)

munt door kwaliteit in de vorm van integriteit en loyaliteit. Mensen maximaal benutten door ze te laten groeien, te boeien en uit te dagen, is de primaire en grootste uitdaging. De productie volgt daarna als vanzelf. Een andere reden om het primaat bij de mensen te leggen en niet bij de productie is de noodzaak van een flexibele aanpak: wat gisteren goed was, werkt morgen niet meer, terwijl het overmorgen ook weer anders moet. Een bedrijf moet dus voortdurend investeren in beweeglijkheid en verandering, anders gaat het bedrijf te gronde.

Ook de omvang en de vorm van de organisatie zijn belangrijk: SHV heeft haar organisatie als een pannenkoek gebakken. Kleine werkeenheden kweken goede meedenkers, want in dergelijke werkverbanden zien mensen welke invloed ze zelf hebben op het proces. Korte lijnen en informele communicatiekanalen worden actief nagestreefd. Want veel goeds bereikt de werkvloer onvoldoende, maar in omgekeerde richting geldt hetzelfde. Het leren van gemaakte fouten is voor FvV een belangrijke bron van wijsheid. Wijsheid is niets anders dan de spiegel van goed verwerkte mislukkingen.

Essentieel in het proces van beter worden van mensen is de mogelijkheid om zelf de gemaakte fouten te herstellen. De directie moet werknemers dan ook in staat stellen om hun eigen fouten goed te maken.

GENERAALS ZIJN EZELS

De kernvraag waarvoor de president-directeur zich gesteld ziet: hoe kan ik iets voor elkaar krijgen via andere mensen? FvV denkt na over het ideale type president-directeur. Een president-directeur van een groot bedrijf kan doelstellingen uitsluitend realiseren via andere mensen. Volgens sommigen is hij een schaap met vijf poten, terwijl anderen liever het beeld van de adelaar of zwaluw gebruiken, hoog zwevend boven het dagelijkse gebeuren. Volgens FvV is dat beeld problematisch, want slechts weinig andere dieren kunnen een adelaar

bijhouden. *‘Een ezels daarentegen heeft iets klagerigs, is niet-bedreigend voor zijn omgeving en gaat stapje voor stapje op zijn doel af. Bovendien heeft de ezels het voordeel dat hij al voortjokkend zijn eigen pad volgt en niet de ongecontroleerde wilde sprongen van een opgeschrikt raspaardje maakt. Daarbij heeft deze adembenemend grote oren: om goed te luisteren. Zegt hij iets dan komt er een stokkend geluid uit zijn keel dat zelfs de vogels even stil doet zijn. De ezels komt, kortom, waar hij wezen wil en – in tegenstelling tot de meeste managers – stoot hij zich niet tweemaal aan dezelfde steen.’* *‘De ezels is’, aldus FvV, ‘de ideale president-directeur’.*

De cruciale vraag die iedere president-directeur moet zien te beantwoorden, is dan ook: hoe kan ik iets voor elkaar krijgen via andere mensen? De ‘kunst’ van een president-directeur is gelegen in het scheppen van evenwicht in de beleving der dingen.

Het betekent zoveel dat hij probeert een beetje gas te geven als het langzaam gaat, en afremt als er sprake lijkt te zijn van zelfoverschatting. Hij brengt een toefje realiteitszin in als er sprake is van een schijnwerkelijkheid. De president-directeur van SHV is geen bok op een haverkist: hij laat veel dingen aan zich voorbijgaan, kijkt, luistert, denkt na en reflecteert en zegt vaak: *‘Ik weet het ook niet, ik wens u succes bij het vinden van een oplossing’.*

Een goede ezels bezit volgens FvV de volgende eigenschappen. Kunnen luisteren, anderen een vraagstuk laten oplossen, van mening durven veranderen, fouten zelf opeisen om je mensen niet te demotiveren, verstand hebben van je vak, een prettige persoonlijkheid zijn, creatief zijn en vooral ook: dingen voor elkaar krijgen.

Kortom, als ondernemingen ‘vechtenheden’ zijn, de overheid ondernemend geworden is en ondernemers ezels zijn, dan is een zekere ‘ezelsachtigheid’ bij de vlag- en opperofficieren goed voor Defensie.