VAN A NAAR B

Jeroen van der Veer

VAN A NAAR B

LESSEN IN LEIDERSCHAP

2023 Prometheus Amsterdam

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te achterhalen. Aan hen die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op enig recht, wordt verzocht contact op te nemen met Uitgeverij Prometheus, Postbus 1662, 1000 BR Amsterdam.

© 2023 Jeroen van der Veer
Omslagontwerp Suzan Beijer
Foto omslag Peter Boer/De Beeldunie
Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort
Zetwerk Mat-Zet bv, Huizen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 5063 1

Inhoud

Woord vooraf 7

1 Leiderschap 9
- Strategie en leiderschap 9
- De weg vooruit aangeven 19
- Communicatie van en naar de leider 32
- Commissaris 'spelen' 47

2 Cultuur. De binnenwereld 55
- Cultuur en gedrag 55
- *De toolkit om de bedrijfscultuur te veranderen* 57
- *Cultuur en behandeling van medewerkers* 59
- *De juiste mensen op de juiste plaats* 60
- *Rotatie als doel* 65
- Integriteit 68
- Diversiteit 76
- Beloning 82

3 De buitenwereld 87
Onderhandelen 88
Omgang met ngo's 121
Reputatie 123
Omgang met de media 128

4 Ankers 142
Vormende ervaringen 142
Carrière bij Shell 150
Van goede bazen leer je het meest 153
Bovenbaas 158
Work-life balance 161
Expatervaring 165
Een bovenbaas is beter met hulp 166
Persoonlijke gewoontes en discipline 167

5 Wat mij wakker houdt 173
Toekomstscenario 175
Technologie en technici 183
De energietransitie 187

6 'The Summary Speech' 198

Bijlage A. Lessen van honderd jaar Shell 217
Bijlage B. De speech na de crisis 225
Bijlage C. *Letters to staff* 233
Bijlage D. Curriculum vitae 245

Woord vooraf

'Zou jij niet een autobiografie willen schrijven over alles wat je hebt meegemaakt?' Die vraag wordt mij regelmatig gesteld. Maar veel autobiografieën worden vaak wat mooier gekleurd dan de werkelijke belevenissen. Daar voel ik weinig voor. Wel geef ik graag de lessen door die ik tijdens mijn loopbaan heb geleerd, aan de hand van anekdotes, lezingen, aantekeningen en dagboeken van mijn reizen.

Dit doe ik niet chronologisch maar per thema: leiderschap, cultuur en gedrag, communicatie, onderhandelen, vroege ervaringen, *work-life balance* en enkele actuele onderwerpen. Aan het einde van het boek staat een aantal toespraken en brieven die ik beschouw als het meest representatief voor mijn denken. Het boek is geen roman of thriller met een ontknoping, die je van begin tot eind dient te lezen. Kriskras erdoorheen gaan verdient aanbeveling.

Het is mijn bedoeling de lezer deelgenoot te maken van mijn ervaringen. Ik beschrijf situaties waarover ik

weinig had geleerd in mijn opleidingsfase, terwijl ik die kennis goed had kunnen gebruiken. Het gaat er dus niet om een nieuwe wereldtheorie te ontwerpen of verantwoording af te leggen. Wel hoop ik dat mijn ervaringen inspireren en helpen bij het leidinggeven en internationaal zakendoen.

Meelezers waren Pieter Winsemius en mijn dochter Femke. Thomas van den Bergh deed de redactie. Dankzij hen is het veel leesbaarder geworden.

De geldelijke opbrengst van dit boek gaat naar Het Concertgebouw Fonds en het Nationale Theater.

1 Leiderschap

Strategie en leiderschap

Al vele jaren wordt er gedebatteerd over de kwestie of een onderneming een hoger maatschappelijk doel dient te hebben. Wat is de *purpose* van de onderneming? Soms gaat de leiding dagen op de hei zitten om een antwoord te formuleren op de vraag 'waarom zijn we op aarde?' Na dit diepe navelstaren formuleert men een motto: 'Wij zorgen voor een betere wereld' of iets dergelijks. Dat moeten de troepen dan nazingen.

Het helpt als de leider kort en bondig in een oneliner de richting formuleert die de onderneming op dient te gaan. In feite wordt zo'n oneliner dan een combinatie van purpose en strategie.

Strategie definieer ik als 'plan met doel'. Het is aan de leiders om het doel te bepalen en het plan op te stellen. Op papier is dat simpel. Eerst moeten de *business fields* van het bedrijf worden geselecteerd, vervolgens moet

vastgesteld worden waarom we kunnen winnen van de concurrentie, en ten slotte hoe we dat winnen, de 'differentiële voorsprong', kunnen vasthouden. Het moeilijkste deel van leiderschap komt pas bij de uitvoering. De essentie van leiden is dat het geestelijke energie geeft aan de volgers. Bij Shell levert het bovendien stoffelijke energie op voor de consument.

De essentie van de strategie is geen lang verhaal of een uitgebreide powerpointpresentatie. De essentie moet een korte oneliner zijn. Nadat ik in 2004 CEO van Shell was geworden, formuleerden we de strategie in vier woorden: 'more upstream, profitable downstream'. Dus het verhogen van de olie- en gaswinning en het winstgevend maken van raffinage, marketing en chemie. Hoe konden we winnen van de concurrentie? Op basis van onze eigen superieure technologie en ons projectmanagement konden we heel grote en complexe projecten aan. Bovendien waren we betere operators van onze fabrieken en pompstations dan anderen.

Tot zover de strategie met toelichting. Leiderschap is ook nodig om deze te implementeren.

Bestaat er een universeel recept voor het formuleren en uitvoeren van de strategie? Voor een student zou dat ideaal zijn. Je leest één boek en je bent klaar. Leiden is echter situatiegebonden. Waarom mensen iemand als leider erkennen en willen volgen, daar zal het laatste boek wel nooit over geschreven zijn.

Toch kun je heel wat leren over hoe te leiden. Voorbeelden of rolmodellen helpen daarbij, maar het een-op-een kopiëren daarvan werkt vaak juist niet. Je stijl van leiden moet passen bij je persoonlijkheid. Als die niet samengaan, voelen de beoogde volgers dat direct aan. Leiden is kortom niet alleen situatie-, maar ook persoonsgebonden.

Het leidinggeven bij Shell heeft enkele specifieke kenmerken: langetermijndenken in technologie en markt, footprintdenken (het effect van je operaties op de – nabije – samenleving) en sterk financieel management. Er wordt gewerkt met een stevige financiële balans en een organisatie die vele miljardenprojecten tegelijk aankan. Daarin is Shell heel anders dan bijvoorbeeld Unilever – waar ik *non-executive director* was, een soort commissaris.

Leiderschap stelt hoge eisen, maar de uitgangspunten zijn eenvoudig. Ik heb altijd drie basisprincipes gehanteerd:

1 Van A → B

Je zit met je bedrijf of afdeling in situatie A en je wilt naar B. De sleutel is dan om eerst duidelijk te maken waarom A niet goed is, vervolgens te schetsen hoe B eruitziet en uit te leggen waarom B beter is dan A. Daar stopt het niet mee. Vervolgens gaat het om het formuleren van de 'next steps'.

Dat is geen hogere wiskunde waar je een Nobelprijs voor nodig hebt. Toch zag ik velen struikelen. Sommige

leiders beginnen direct met B – het 'waarnaartoe' – soms nog voordat ze begonnen zijn aan hun job. Voor de volgers werkt dit niet. Die willen er zeker van zijn dat hij of zij weet hoe het er hier aan toegaat, en zien dat hij of zij verstand heeft van de situatie. Velen besluiten dan om het eerst maar eens af te wachten.

Beter is het om in zo'n situatie direct A te benoemen. Dan krijg je als leider contact met de medewerkers en win je aan geloofwaardigheid. Wees daarbij niet te positief, want de reactie is dan al snel dat 'de nieuwe baas de echte problemen niet ziet'. Of dat hij 'met zijn hoofd in de wolken loopt'. Wees ook niet te negatief. De reactie daarop is vaak: 'De nieuwe baas heeft geen respect voor ons en ons bedrijf. Hij zal het wel gaan sluiten, verkopen of er iets anders onredelijks mee doen.'

Maar wanneer de leider de situatie op juiste wijze onder woorden brengt, en vervolgens aantoont wat er niet goed is, dan staan de mensen in de starthouding om hem te volgen op weg naar B.

De uitleg van 'situatie B' is evenmin een powerpointpresentatie. Het is een duidelijke, simpele en persoonlijk gecommuniceerde 'elevator speech', die aangeeft waar het naartoe moet. Nu zit Shell in Nederland in lage gebouwen, dus zo'n speech duurt maar heel even. Je vertelt erbij waarom B beter is dan A. Het hierboven genoemde credo 'more upstream, profitable downstream' werkte prima. Ik kom daar nog op terug.

Met B simpel benoemd ben je er nog niet: je moet als leider ook de 'next steps' kunnen communiceren: wat gaan we vanaf vandaag concreet anders doen om B te bereiken? Doe je dat niet, dan gaat iedereen zitten afwachten en beweegt het collectief niet of te traag naar B. In mijn ervaring benoemen veel leiders A meestal goed, is de communicatie over B echter vaak te ingewikkeld en verzuimen ze vaak om duidelijke 'next steps' aan te geven.

Als Delftenaar vergun ik me een gevaarlijk zijsprongetje. Je kan 'van A naar B' namelijk ook in een formule zetten. Deze formule ziet er zo uit:

L = (Δ STQ + SV + NS) > C

L = Leiderschap
Δ STQ = Delta Status Quo, ofwel: 'onvrede met huidige situatie' (A)
SV = Shared Vision, ofwel: 'waarnaartoe' (B)
NS = Next Steps
C = Costs, ofwel: het gegeven dat de drie elementen meer moeten opleveren dan de inspanningen om daar te komen.

(Tot zover mijn 'alfawiskunde'.)

De volgende 'Letter to staff' biedt een mooie illustratie van mijn 'A-naar-B'-principe. Dit is een sterk verkorte en ver-

taalde e-mail van mijzelf aan alle Shell-mensen in de hele wereld. Ik verstuurde hem in mei 2008. Je ziet in deze brief dat CO_2 al scherp in het vizier stond terwijl veel bedrijven daar destijds nog niet zo mee bezig waren.

> Beste collega's,
>
> Het is ons streven om in vergelijking met alle concurrenten met een vergelijkbare operatie in het beste kwartiel te zitten. Bepaal dus eerst waar je nu staat met jouw operatie of activiteit ten opzichte van de concurrentie: dat is positie 'A'. Kijk vervolgens naar de belangrijkste voorwaarden om te winnen. Bijvoorbeeld de kostprijs per product, de toegevoegde waarde die je voor je kosten krijgt, of de CO_2-uitstoot per eenheid product. Ik vind het onacceptabel dat er nog geen lijst is die onze operaties rangschikt op het gebied van CO_2, ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de concurrentie. Als je positie 'A' weet, maak dan een plan om naar de gewenste positie 'B' te komen. Dit moet dus een stappenplan zijn om bij de beste 25 procent te komen of te blijven. Deze 'top-25 procent-mindset' past bij Shell. En zijn de kosten van je plan verantwoord of kan je die operatie beter sluiten of verkopen? Besef dat de concurrentie ook verbetert, bouw die dynamiek in je plan. Dus: aan het werk, samen kunnen we het doen!

2 ESSA

'ESSA' staat voor 'Elimineren, Simplificeren, Standaardiseren en Automatiseren'. Als de leiders in een groot be-

drijf niets doen, maakt de organisatie zichzelf telkens complexer. Tijdens mijn studie vertelde een professor over een groep managers die waren opgesloten op een mooi kasteel met golfbaan, zonder taakopdracht of doel. Na twee dagen hadden ze het zo druk met van alles dat ze hun golf moesten afgelasten.

Ook als een bovenbaas zegt: 'Stuur maar een kopietje', dan voegt zij of hij al complexiteit aan het proces toe. Veel leiders onderschatten hoeveel tijd aan – vaak terloops gestelde – verzoeken van de leiding wordt besteed. Mijn wijsheid is dat goede leiders leiden door te elimineren. Het gaat erom de focus op het eigen bedrijf en de klanten te houden en geen tijd te verspillen aan niet-essentiële activiteiten.

Een praktijkvoorbeeld: het irriteerde me dat er veel te veel Shell-tijdschriften bestonden. Zogenaamd werden die gemaakt voor contact met de klanten, maar volgens mij ging het er meer om dat de baas weer eens een foto van hemzelf aan zijn collega's, vrienden en familie kon laten zien.

Ook de veelheid aan speciale, projectmatige ontwikkelings- of verbeteringsprogramma's in bedrijven is een voorbeeld van niet-essentiële activiteiten. Veelal leidden die tot weinig of niets en hadden ze veel eerder gestopt kunnen worden. Het stoppen van activiteiten is een top-downproces: weinig mensen heffen immers eigener beweging hun job of activiteit op. Als iets verbeterd moet worden, kijk dan eerst of de desbetreffende afdeling dat 'erbij' kan doen, bijvoorbeeld door ESSA.

Een goede illustratie dat je als leider duidelijk moet zijn over ESSA is dit citaat uit mijn 'Letter to staff' uit 2006:

> Mensen die halverwege hun carrière bij Shell komen, vertellen me dat zij nog nooit zo veel vergaderingen hebben meegemaakt bij een bedrijf. En dat in die vergaderingen te veel mensen zitten die eerst nog eens gaan kauwen op wat al besloten is. Terwijl het gaat om de focus op een goede en snelle uitvoering van die besluiten!

3 Leiders moeten leiden

Grote bedrijven zijn groot geworden door langdurige groeifases. In zo'n groeifase komen nogal wat managers omhoog die eigenlijk weinig meer doen dan faciliteren. Dat faciliteren past vaak best in het totaalplaatje om naar B te komen, maar hun toegevoegde waarde om bijvoorbeeld tempo te maken of de benodigde veranderingen grondiger aan te pakken is minimaal.

Vooral als de bakens snel verzet moeten worden, moeten leiders echt leiden door overtuigingskracht, snelheid en een strakke aanpak. Daarin past geen eindeloze tolerantie voor wie wil vertragen. Ook denk ik dat veel mensen op de werkvloer liever duidelijk leiderschap zien dan een langzaam meehobbelen met externe veranderingsfactoren. Zeker in een tijd van economische crisis ligt er een kans voor actievere leiders die vol energie het bedrijf willen aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid en ervoor willen zorgen dat het scherper gaat con-

curreren. Zoals het populaire gezegde luidt: 'Verspeel nooit de kansen die een goede crisis u biedt.'

Bij alle ingrijpende veranderingen is 20 procent van de mensen tegen. Daar moet je geen tijd aan verspillen. Een meerderheid van 60 procent is voor, maar wacht in de praktijk af. Op de volgende bijeenkomst zijn ze nog steeds voor verandering maar ze doen weinig. Dat leidt tot 'meestribbelen' en vreet energie. Je moet je energie dus richten op de 20 procent die zegt: 'Ik weet niet precies waar je naartoe wilt, maar het voelt goed, dus teken mij maar in.' Dat is een behapbare groep mensen en die moet je tot een succes zien te maken. In een tweede golf zal een fors deel van de 60 procent alsnog intekenen. Voor de 20 procent achterblijvers geldt: 'Het is coach, coach, out.' Dus als ze na coaching nog steeds dwarsbomen of overlast veroorzaken is het over.

Leiders moeten leiden met voorbeeldgedrag. Goed voorbeeldgedrag werkt zeer versterkend op de moraal van de troepen. Het beeld van een leider die zichzelf 'bijzonder' voelt en daar onnodige privileges aan verbindt, is fnuikend voor de moraal in het bedrijf en voor de bereidheid van de medewerkers om mee te veranderen. Ik hanteerde de volgende normen: 'huiswijn is meestal goed genoeg', 'ook de directeur slaapt in een gewone hotelkamer', 'gebruik regelmatig de lunch in de kantine of het bedrijfsrestaurant' en: 'op de raffinaderij pak je de fiets!'