

Ben Verwaayen: 'Leiders zijn slechts beperkt houdbaar'

13-05-2013 | Interviewer: [Jurgen van Weegen](#) | Auteur: Paul Groothengel | Beeld: Marco Bakker



Ben Verwaayen stapte eind april op als topman van Alcatel-Lucent, maar blijft zich roeren in het maatschappelijk debat. 'De top van het bedrijfsleven is veel te stil.' Over leiderschap, de veranderende economie en kansen.

Eind april vertrok [Ben Verwaayen](#) als topman bij Alcatel-Lucent. Hij is ontegenzeggelijk een van de iconen uit de Nederlandse bestuurswereld. Op 36-jarige leeftijd werd Verwaayen directeur van PTTTelecom, was daarna onder meer zes jaar topman van British Telecom en een half decennium [CEO](#) van Alcatel-Lucent. Hij is en blijft zichtbaar, en wil dat ook zijn.

Van optredens bij een tv-programma als *Zomergasten* tot toespraken voor studenten; 'Big Ben' spreekt zich graag uit en is gek op debat. 'Ik houd heel erg van assertiviteit. De top van het Nederlandse bedrijfsleven is veel te stil. Tja, beursgenoteerd, zeggen ze dan. Maar dan zeg ik: *who cares?* Luid en hoorbaar participeren in het debat, dat hoort bij je maatschappelijke rol als leider.'

Gevraagd naar een terugblik op zijn ontwikkeling als leider blijkt 'verandering' het sleutelwoord te zijn binnen Verwaayens ontwikkeling. Over zijn vertrek bij Alcatel-Lucent wil hij niet teveel kwijt. 'Eigenlijk ben ik altijd bezig geweest met verandering, bij ieder bedrijf waar ik heb gewerkt, van de eerste dag tot de laatste dag. Als CEO had ik de mogelijkheid veranderingen echt door te kunnen voeren, maar ook in het begin van mijn loopbaan was ik ermee bezig. Bijvoorbeeld toen ik een PR-afdeling opzette binnen het Amerikaanse ITT. Dat was een bedrijf dat destijds nog nooit van PR had gehoord, maar wel met grote imago-problemen te kampen had. De essentie voor iedere organisatie is om te blijven veranderen. Om de dynamiek telkens opnieuw uit te vinden, omdat je nu eenmaal voortdurend te maken hebt met veranderende omstandigheden.'

Wat is de kunst van leiderschap om organisaties in turbulente omstandigheden te bewegen tot verandering?

'De kunst is om vaardigheden, intuïtie en kennis met elkaar te verbinden tot effectiviteit. Om mensen dingen te laten doen waarvan ze zelf dachten dat ze dat niet in zich hadden. Dat vind ik het toppunt van genoeg. Samen doelen halen, alles uit een team halen. Waarbij je weet wat je klanten willen: waar voor hun geld.'

Wat is ervoor nodig om het beste uit mensen te halen?

'Er zijn drie dingen die je in dit opzicht als leider kunt doen. Ten eerste: een stip op de horizon zetten, een stip die het wezenlijke doel van je onderneming markeert. Belangrijk, want daarmee kun je veel creatieve energie losmaken. Maar het is tegelijk ook het moeilijkste wat er is: je kunt die stip verkeerd kiezen, te ver weg zetten, et cetera. Als tweede is de toon die je aanslaat

belangrijk. Op dit punt is mijn belangrijkste les: wees gewoon jezelf. Stel je op als meewerkend voorman, ga mee naar klanten, zo werk je aan de juiste toonvorming. En als derde punt: kies de juiste mensen om je heen.'

Koos u dan mensen die in hun gedrag op u leken?

'Haha, juist niet. Je moet complementair aan elkaar zijn. Daarbij moet je als CEO de organisatie ingaan. Dat hoeft niet altijd fysiek, zeker bij grote organisaties is dat ondoenlijk, dus je moet goed gebruikmaken van de technologie, zoals interne communities. Volg al die interne discussies! Hoe meer interactie je hebt, fysiek of online, des te eenvoudiger wordt het om als topman met veel medewerkers te praten en te ervaren waar de toptalenten zitten. Ik heb geregeld jonge medewerkers, die totaal niet in de bestaande management-hiërarchie zaten, uitgekozen voor hoge managementposities. Heel soms zie je ze opeens: de medewerkers die anderen weten te inspireren, die weten te sprankelen, die het vermogen hebben de dingen heel anders te zien en aan te pakken. Ik heb bij Alcatel-Lucent een jonge vrouw van 35 jaar benoemd tot wereldwijd HR-directeur. Dat is voor zo'n groot bedrijf in transformatie een zeer belangrijke job. Ik kwam haar tegen via onze interne elektronische media. Daar vertelde ze, met nog een paar jonge medewerkers, zeer inspirerend waarom en hoe het anders zou moeten met Alcatel-Lucent. De vergadertijgers riepen meteen dat haar benoeming een sociaal experiment was, maar ik heb toch doorgezet. Ze doet het fantastisch.'

In het veranderen van bedrijven, ofwel het ontwikkelen van mensen, stuit je altijd op een weerbarstige laag van cynici.

'Niemand wordt als cynicus geboren. Het is legitiem als mensen na een woelige verandering even willen consolideren. In de reis die je door de jaren in een bedrijf maakt, behoor je soms tot de vernieuwers, soms tot de behoudende groep. Het is aan de leider om te bezien of zijn managers en medewerkers nog voldoende vernieuwing in zich hebben, die dat behoudende meer dan compenseert.'

Waar trekt u de grens tussen doorontwikkelen en afscheid nemen van deze groep?

'Dat ligt er ook aan hoe je als leider binnenkomt. Kom je van buiten, zoals bij mij een aantal malen het geval was, dan vraag je eerst: wie zijn hier de spinnen in het web? Dan stapt er altijd een aantal mensen naar voren dat zichzelf heel belangrijk vindt. Die moeten dan als eerste weg. Niet omdat het slechte managers of medewerkers zijn, maar omdat ze alles tegenhouden. De rest krijgt geen lucht meer. Die mensen wegsturen, is het makkelijkst als je nog maar kort ergens zit. Na een paar jaar wordt dat al veel lastiger, want dan ben je veel meer een van hen. Daarom geloof ik ook zo in de beperkte houdbaarheid van leiders, met uitzondering van ondernemers die hun eigen bedrijf aansturen.'

Dus na pakweg vijf jaar moet je als CEO opstappen?

'Het kiezen van de einddatum is het moeilijkste dat er is, omdat het altijd pijn doet. Het is treurig dat je afscheid moet nemen. Maar dat moment komt altijd. Of omdat je op elkaar bent uitgekeken, of omdat de toezichthouders het met je gehad hebben, of omdat de markt roept dat je weg moet. Ik heb dat nu een keer of vier meegemaakt en het is telkens weer lastig. Waarom? Omdat je moet durven bekennen dat er een onontkoombare eindigheid zit in je effectiviteit voor de onderneming.'

Hoe kijkt u, met uw buitenlandse ervaring, aan tegen de economische situatie in Nederland? Hoe beoordeelt u onze concurrentiepositie?

'Ik woon al vijftien jaar niet meer in Nederland, maar volg het land uiteraard op de voet. Want ik ben en blijf een Nederlander. De economische situatie van Nederland moeten we plaatsen in de Europese context. Het is natuurlijk heel erg wat er nu in Europa gebeurt. We worden verscheurd

door twee drijfveren. Ten eerste durft geen Europees politicus meer iets positiefs te zeggen over Brussel. Dat is niet zo gek ook, als je ziet welke keuzes ze in Brussel maken.'

Zoals?

'Het is natuurlijk van de zotte dat ze van de nieuwe Europese begroting veertig procent willen uitgeven aan landbouw, terwijl dat hooguit drie procent uitmaakt van onze Europese economie. Gevolg: Europa beknipt op uitgaven waarmee je innovatie en R&D kunt stimuleren. En daar moeten we het nou net van hebben in de toekomst, dus bizarder kan het niet. Ten tweede valt Europa uiteen in twee delen. Een noordelijk blok waar landen als Duitsland, Nederland en Zweden zeggen: ieder land moet zijn eigen broek ophouden. In het zuidelijk blok roepen landen als Spanje en Italië: laten we solidair met elkaar zijn, jullie betalen voor ons.'

Ondertussen neemt de wereldconcurrentie toe.

'Precies, die twee drijfveren verdoezelen het wezenlijke vraagstuk waar Europa nu voor staat: ons concurrentievermogen blijft de laatste tien jaar in toenemende mate achter bij de rest van de wereld. Europese politici zijn vooral druk met vraagstukken die gaan over de verdeling van geld, boven vraagstukken die gaan over ons vermogen om geld te verdiënen. Hoe verdelen we de ellende, in plaats van: hoe komen we uit de ellende. De Europese dynamiek, die er eerder zeker was, is vastgelopen in vragen als: hoe krijgen we terug uit Brussel wat we aan geld gegeven hebben? Hoe zorgen we bijvoorbeeld dat onze Zuid-Franse boeren hun landbouwsubsidie houden? Doodzonde. Niemand kijkt meer wat Brussel nog nodig heeft om Europa te stimuleren.'

Kan Europa dat probleem zelf oplossen? Zijn de 27 landen niet verstrikt geraakt in de fuik?

'Wat een onzin! Niks fuik. Europa telt 425 miljoen koopkrachtige burgers, die in het verleden hebben aangetoond dat ze kunnen innoveren, ondernemen en geld verdienen. Die bovendien een mooi en solidair systeem hebben opgetuigd. Als het door omstandigheden dan lastiger wordt, moet je niet alles meteen opgeven. Het debat over Europa wordt nu teveel overheerst door emoties. Als ik in Engeland ben, hoor ik de Britten telkens zeggen dat ze het veel beter hadden toen ze nog niet bij de EU waren aangesloten. Geklets van de eerste orde.'

Hoe en in hoeverre kan Nederland zich hier aan ontworstelen?

'We hebben in Nederland lang gedacht dat die crisis ons nooit zou bereiken. Niet dus. We hebben lang kunnen profiteren van onze mazzel dat we een geweldige ligging hebben en een enorme historie en ervaring in de handel hebben opgebouwd. Maar we leven nu in de realiteit van een nieuwe, digitale economie. Dit is meer dan ooit de tijd dat je kennis en kunde voorop moet stellen. Maar ik betwijfel ernstig of ze in Den Haag wel weten wat die digitale economie inhoudt. Dat is namelijk iets heel anders dan veel communiceren via je BlackBerry. In de digitale economie zijn plaats en tijd niet meer relevant. In de kenniseconomie van nu kun je wereldwijd alles met alles verbinden, 24/7. Nederland moet daarom volledig inzetten op de doorontwikkeling van kennis en kunde van onze beroepsbevolking.'

Deelt u de veelgehoorde klacht dat het dit kabinet zou ontbreken aan visie? Dat het geen lonkend perspectief weet neer te zetten?

'Dat er veel kritiek is, is op zich geen argument. Vergeet niet, iedere verandering in iedere organisatie krijgt kritiek. Ik vind dat deze regering een aantal belangrijke dossiers goed heeft opgepakt, denk aan wonen, zorg en de sociale zekerheid. Maar je moet kijken op een hoger niveau en dat is onderwijs. Wij zijn gezegend met een aantal goede universiteiten, maar die krijgen te weinig prikkels om écht goed te worden. Wellicht moet je die prikkelen door ze uitzonderlijk te belonen, zodra ze uitzonderlijke prestaties leveren. Zodat ze de beste mensen

kunnen halen en buitenlandse toptalenten heel graag naar Nederland komen om hier te studeren. Dus geen gelijkheidsbeginsel toepassen, maar vooral de allerbesten stimuleren en in het zonnetje zetten. In Nederland erkennen we onze talenten totaal niet; en dan doel ik niet op managers of CEO's, maar op mensen die écht iets kunnen. Wat dat betreft kunnen we nog veel leren van de Fransen. Als de Franse president een staatsdiner organiseert, zitten aan zijn tafel de beste sterrenkoks en couturiers van Frankrijk aan tafel. En dus niet de een of andere baas van een groot bedrijf. Prachtig vind ik dat, zo moet het. Je moet successen vieren.'

Wat is de rol van de nationale overheid om het verdienvermogen van de bv Nederland te faciliteren c.q. te stimuleren?

'Exact, dat zijn precies de werkwoorden waar het om gaat. De overheid kan niet organiseren, maar wel faciliteren en stimuleren. Daar ligt haar belangrijkste taak. In die zin is de overheid geen leider, maar een manager.'

Door de digitale revolutie verdwijnen duizenden banen bij dienstverleners als banken, verzekeraars en telecombedrijven. Wat zouden de nieuwe banenmotoren kunnen zijn voor Nederland?

'Met die banen verdwijnt ook de inefficiëntie in die grote organisaties, dus dat is prima. De groei moet toch vooral komen van doortastende ondernemers. Zo hebben we inmiddels een aantal bedrijven dat heel goed is in het digitaal ondersteunen van tv, radio en film. Met onze achtergrond van handels- en doorvoerland zouden we ons goed kunnen ontwikkelen tot wereldwijd distributeur van elektronische data, tot digitaal zwaartepunt. Nederland heeft immers veel te bieden: een transparante samenleving, een democratie die niet ter discussie staat, we worden vertrouwd.'

Duitsland drijft al decennia op zijn maakindustrie, in de VS beleeft de maakindustrie een renaissance, rondom Eindhoven zit onze eigen technologische maak-enclave. Moet Nederland niet terug naar de maakindustrie?

'Dat vraag ik me af. Kijk, Duitsland is inderdaad altijd trouw gebleven aan zijn maakindustrie, maar daar hebben ze ook overduidelijke, harde keuzes in gemaakt. De VS is een verhaal apart, door de exploitatie van hun eigen schaliegas beschikken ze opeens over goedkope energie. En dat jaagt de eigen maakindustrie natuurlijk aan. De VS is altijd verketterd omdat het land geen klimaatverdragen ondertekent, maar ondertussen daalt de uitstoot van hun industriële bedrijven spectaculair. Ook hier zie je: de basis is pragmatisch ondernemerschap. Met een vleugje verantwoordelijke greed. Hebzucht wordt de laatste jaren ingeperkt, maar is op zich heel menselijk en heel gewoon. Hebzucht stimuleert de wil om iets tot stand te brengen.'

[Jurgen van Weegen](#) is partner bij strategieconsultant A.T. Kearney.

Dit interview met Ben Verwaayen over de nieuwe, digitale economie is gepubliceerd in Management Scope 04 2013.