

# RED DE ALFAWOLF

ZACHTE LEIDERS MAKEN  
STINKENDE WONDEN



INCLUSIEF GRATIS E-BOOK

ARVID BUIT  
EN MARTIN APPELO

Boom

# Red de Alfawolf

*Zachte leiders maken stinkende wonden*

Arvid Buit & Martin Appelo

**Boom**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	7
<b>1 Kennismaken</b>	13
<b>2 Relevantie</b>	23
<b>3 Achtergrond</b>	37
<b>4 Model</b>	55
<b>5 Werkwijze</b>	67
<b>6 Coachingsproces</b>	79
<b>7 Psychologisch traject</b>	89
<b>8 De narcistische directeur</b>	103
<b>9 De verbindende slappe hap</b>	125
<b>10 De boot schilderen terwijl ze zinkt</b>	141
<b>11 Vervlogen energie</b>	155
<b>12 De ideale organisatie</b>	175
<b>13 Evaluatie</b>	185
<b>Over de auteurs</b>	191

**RELEVANTIE**



# 2

## Relevantie

**‘R**ed de alfawolf’ staat voor twee zaken. Ten eerste mag de alfawolf niet uit leiderschapsland verdwijnen. Ten tweede moeten alfawolven zich weten te gedragen; hun onverschrokken eigenschappen goed getimed en gedoseerd inzetten. Waarom is dit van belang? In dit hoofdstuk bekijken we een aantal sociaal-maatschappelijke fenomenen die dit illustreren. Ze tonen enerzijds aan dat ongepolijste ‘hardcore’ alfawolven maar een beperkte toegevoegde waarde hebben en anderzijds dat we niet zonder ze kunnen.

23

### **Beperkt houdbaar**

De alfawolf is sterk en extreem alert op gevaar. Hij reageert hierop reflexmatig, en dus zonder nadenken. Hij is daarom niet primair verstandig, maar handelt instinctief. Hij neemt onverschrokken de leiding, komt op voor wie hem volgen en schuwt de vuurlinie niet. Hij appelleert aan onze oerbehoefte om beschermd te worden. Daarom worden we graag geleid door een alfawolf. Maar, we komen daar niet altijd even eerlijk voor uit en de houdbaarheid en de relevantie van die behoefte zijn beperkt. Dit wordt geïllustreerd door de volgende feiten.

### **Mensen kiezen in stressvolle tijden eerder voor een alfawolf dan voor een soft skill leider**

Stelt u zich voor: een bezoek aan de tandarts. U bent nog maar net verhuisd en er zijn twee tandartspraktijken in de buurt waaruit u kunt kiezen. In de afgelopen week hebt u een flinke parodontitis ontwikkeld en de pijn is nogal hevig...

Bij de eerste tandarts wordt u zeer vriendelijk ontvangen door een goedlachse assistente met een schitterende oogopslag. Alles in de praktijk straalt warmte uit en ook de tandarts zelf toont zich bijzonder prettig in de omgang. Hij vraagt u naar de verhuizing, toont interesse in de kinderen en

vraagt u daarna plaats te nemen in de stoel voor een eerste controle. Dan valt u iets op: zijn handen trillen ...

De tweede tandarts is gehuisvest op een industriegebied en zijn praktijk is amper te onderscheiden van de naastgelegen groothandel. Klinisch, fel wit licht en harde stoeltjes in de wachtkamer. Zonder dat ze u aankijkt, meldt de assistente dat de tandarts achterloopt en dat u een halfuur dient te wachten. Als het dan eindelijk zover is, krijgt u een iets te stevige hand en moet u meteen in de stoel plaatsnemen. Aan de muur ziet u weinig kunst, maar wel een enorme rij ingelijste diploma's. Een van deze papieren toont een diploma van de Harvard School of Dental Medicine.

24

De vraag in deze casus is: voor welke tandarts kiest u? Verkiest u de sympathieke en betrokken persoonlijkheid van de eerste, met als prijs dat hij minder competent is door zijn trillende handen? Of hebt u dan liever de marinier met het Harvard-diploma? Het antwoord wordt bepaald door stress. Hoe meer stress (paniek, angst), hoe eerder we kiezen voor competente leiders.<sup>1</sup> Ergo: we moeten inleveren op sfeer als we iemand willen hebben die resultaatgericht is, en omgekeerd. Onze bereidheid om menselijkheid en sociaal gedrag een rol toe te kennen, is dan ook sterk afhankelijk van de situatie waarin een collectief zich bevindt. Wanneer een land bijvoorbeeld in oorlog is, zoekt men een duidelijke en competente leider. Een goede sfeer is dan niet zo van belang. Verkeert het land in een rustige fase met veel rijkdom (lees: Nederland anno nu), dan wordt er een sympathieke, zachtaardige leider gekozen.

In dit boek gaan we ervan uit dat beide typen leiders nodig zijn. Een sociale, gevoelige, verbindende, soft skill leiderschapstijl is prachtig. Maar tijdens een crisis of periodes waarin het er echt op aankomt, heeft een collectief behoefte aan een alfawolf die competent, directief en krachtig leiderschap toont. Wij gaan dan ook niet mee in de hedendaagse neiging om vooral voor soft leiderschap te pleiten. Wat ons betreft is het niet of-of, maar en-en. Hard leiderschap is soms nodig, maar moet op een gepolijste manier worden ingezet.

### Rijnlands denken en Angelsaksisch doen

Gaat u eens van de volgende werkelijkheid uit: geld is de enige maatstaf voor succes, aandeelhouders zijn de enige belanghebbenden en het streven

---

<sup>1</sup> Witvliet, L. (2005). *Beeldenstorm: Een (re)constructie van de interim manager*. Amsterdam: Dutch University Press.

is om de dingen zo efficiënt en goedkoop mogelijk te regelen. Dit is binnen de economie in grote lijnen het Angelsaksisch gedachtegoed. Marktwerking staat daarin centraal. Als je de markt 'zijn ding' laat doen, komt alles goed. De vraag bepaalt het aanbod en het aanbod reguleert de vraag. Wie daarbij niet aan zijn trekken komt, heeft dat aan zichzelf te wijten. En wie daar buitensporig rijk van wordt overigens ook.

Bij het Angelsaksisch model hoort een leider met veel kenmerken van de alfawolf. Iemand met een hoge mate van risico-bereidheid, die niet te veel op nuances let en rechtlijnig richting het doel gaat. Officieel doen wij in Nederland niet aan Angelsaksische praktijken. Bij onze oosterburen werd door de Sociaaldemocratische Partij van Duitsland (SPD) ooit een ander gedachtegoed geïntroduceerd. Dit houdt veel meer rekening met het totaal aan partijen dat belang heeft bij economische interactie. Zo erkent men in dit model dat de overheid moet samenwerken met bedrijven en werknemers. Niet alleen financiële belangen, maar ook zaken als milieu, onderwijs, werkplezier en andere morele overwegingen vormen daarom een maatstaf voor succes. Bij dit gedachtegoed hoort veeleer een verbindende soft skill leider.

In de tijd dat dit gedachtegoed werd ontwikkeld, was Bonn de hoofdstad van Duitsland. En omdat Bonn in het Rijnland ligt, kreeg de tegenhanger van het Angelsaksisch model de naam Rijnlands model. Beide systemen zijn overigens kapitalistisch, maar je zou het Rijnlands denken sociaal kapitalistisch en het Angelsaksisch denken asociaal kapitalistisch kunnen noemen.

In Nederland omarmen we in theorie het Rijnlands model. We geloven dat waardecreatie en het vertrouwen in organisaties grotendeels afhankelijk zijn van een maatschappelijk akkoord. Wanneer een organisatie tweeduizend mensen ontslaat, is er vrij snel een cameraploeg ter plaatse die woedende ex-werknemers laat toelichten hoe hele families ter plekke verhongeren. De categorie van belanghebbenden of stakeholders omvat in het sociale model veel meer dan alleen de aandeelhouders. Leveranciers, werknemers, overheden, het milieu: allemaal dienen ze in ogenschouw genomen te worden. Je moet met elkaar overleggen. En dat kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld door te polderen.

Of we in Nederland werkelijk slagen in deze aanpak is echter nog maar de vraag. We doen ons wel sociaal voor, maar zijn we het ook echt? Wanneer er bijvoorbeeld een nieuw vliegveld wordt gebouwd in Lelystad, zal de

daadwerkelijke waardedaling van de omliggende woningen nooit worden meegenomen in het bedrijfsmodel. Dan zouden de vliegtickets namelijk tien keer zo duur worden. Een ander voorbeeld van ‘links lullen, rechts vullen’ (lees: Rijnlands praten, Angelsaksisch doen) zien we op de Amsterdamse beurs. De daar genoteerde ondernemingen zijn voor 75 procent in handen van buitenlandse (Angelsaksisch denkende) investeerders.

26

Waar Rijnlanders geloven in extern toezicht en een zogeheten *two-tier board*-model, denken de Angelsaksen daar compleet anders over. Zogenaemde toezichthouders zitten daar gewoon naast de bestuurders in een *one-tier board*, met veelal een winstdeling en een aandelenpakket als grootste belangen. Er kan daar dus helemaal geen sprake zijn van onafhankelijk toezicht, omdat de betrokken toezichthouders directe belangen hebben in de bestuurlijke besluitvorming. Met deze aanpak is zuivere controle niet meer mogelijk en blijft er vaak niet veel meer over dan het belang van een hoge aandelenkoers. Als daarvoor tweeduizend mensen moeten worden ontslagen, dan is dat maar zo.

Hoewel er in Nederland dus een sociaal model wordt geveinsd, betalen veel landgenoten vooral mee aan het hooghouden van een manier van denken die in de praktijk (in elk geval óók) asociaal kapitalisme en opportunisme ondersteunt.

Zoals wij vinden dat er zowel hard skill als soft skill leiders nodig zijn, zo zien we ook de voor- en nadelen van zowel het Angelsaksisch als het Rijnlands model. Wanneer je gelooft in vrijemarktwerking, zoek je een alfawolf met visie. Wil je polderen, dan is een soft skill leider meer op zijn plek. Maar wat je niet moet doen, is het een zeggen en het ander doen. Mensen raken gestrest van onduidelijkheid, en stress reduceert het denkvermogen waardoor alleen reflexmatig handelen overblijft. Dan wordt de alfawolf een automatisme in plaats van een keuze. En dat is niet de bedoeling. Dus geen Rijnland verkondigen en Angelsaksisch doen. De alfawolf niet in schaapskieren hullen. Practice what you preach: dit motto staat bij ons centraal.

### **Ongepolijste alfawolven zijn schadelijk**

Wat zijn de overeenkomsten tussen Steve Jobs en Zlatan Ibrahimović? Het zijn allebei mannen die extreem goed zijn in wat ze doen. Steve Jobs als geestelijk vader van de Apple-producten. Zlatan Ibrahimović als superspits van de grootste en beste voetbalclubs ter wereld. Beiden zijn echt leiders van het type alfawolf. Mannen die onverschrokken voor de troepen uitgaan



en bereid zijn om op een onconventionele manier en met extreem doorzettingsvermogen hun nek uit te steken. Daarmee bereiken ze veel en oogsten ze maximaal respect en bewondering. Daarnaast passen beide mannen echter perfect in het narcistische profiel.<sup>2</sup> Ze hebben een instabiele basis vanwege een problematische hechtingsgeschiedenis en weren het daarmee samengaande wantrouwen af door zichzelf en hun emoties te overschreeuwen. Daarbij zijn ze vooral op zichzelf en weinig op anderen gericht. De anderen lijken vaak niet meer dan poppetjes in een decor dat slechts hun geldingsdrang dient.

Zo is van Zlatan bekend dat hij er als jonge voetballer een enorme hekel aan had om de bal af te spelen. Want waarom zou je iemand de bal geven als je zeker weet dat je er zelf iets beters mee doet? En Steve Jobs had een hekel aan marktonderzoek. ‘Niet de klant, maar ik bepaal voor hem waarvan hij houdt’, zo was zijn overtuiging. Als anderen kritiek geven op dit gebrek aan wederkerigheid, demonstreren beide mannen dat ze een ontzettend kort lontje hebben. Ze ontsteken direct in woede en halen genadeloos uit. Hun levensverhaal wordt naast successen dan ook gekleurd door een niet-aflatende stroom van ruzies en escalaties.

27

De narcistische dynamiek maakt Jobs en Ibrahimović tot wat wij ‘ongepolijste alfawolven’ noemen. Ze hebben geen goede controle over hun narcisme en beschadigen zo de relaties die ze met andere mensen hebben. Narcistische of ongepolijste alfawolven gaan vooral voor hun eigenbelang. Onder het mom er te zijn voor de ander, de consument, het team of het volk, profileren zij bij voorkeur zichzelf. En als de ander niet applaudiseert of meehelpt, wordt hij uit de weg geruimd. Dit boezemt eerst angst in, maar mobiliseert vervolgens bijna altijd afkeer en woede. Ongepolijste alfawolven krijgen daarom vroeg of laat op allerlei plaatsen en manieren relatieproblemen. Afhankelijk van het decor waarin zij hun narcisme etaleren, worden ze geconfronteerd met een echtscheidingsprocedure, ontslag, afzetting of liquidatie. Ongepolijst of niet-wederkerig zijn, kan met andere woorden veel kortetermijnvoordelen opleveren, maar doet je uiteindelijk vrijwel altijd van een koude kermis thuiskomen.

Wat ons betreft moeten wij onszelf en onze kinderen leren om ‘foute’ leiders te herkennen. Net zoals we kinderen via Z@ppelin doceren over fakenieuws, zou het signaleren van fake leiderschap of het kunnen betrap-

---

2 Appelo, M. (2013). *Een spiegel voor narcisten*. Amsterdam: Boom.

pen van ongepolijste alfawolven een te onderwijzen vaardigheid moeten zijn. Dit komt niet alleen de volgers, maar ook de leiders zelf ten goede.

### **Succesvolle (alfawolf)leiders zijn vaak ongelukkig en ontevreden**

Vooruitlopend op hoofdstuk 7, waar onder meer de invloed van de hechttings- en leergeschiedenis op leiderschap onder de loep wordt genomen, benadrukken we in dit hoofdstuk alvast dat succesvolle leiders meestal wel roepen dat ze geweldig zijn en dat alles fantastisch gaat, maar dat ze zich diep vanbinnen vaak ongelukkig en ontevreden voelen. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat ze met hun leiderschap iets nastreven wat ze nooit meer kunnen krijgen. Als ze dit eenmaal (bewust of onbewust) doorhebben, stoppen ze vaak met leidinggeven (en beginnen een wijnboerderijtje in Frankrijk, een bed and breakfast in de Schotse Hooglanden of ze worden depressief en suïcidaal).

28

Ieder kind is in beginsel op zoek naar onvoorwaardelijke erkenning. De ouders of verzorgers moeten er helemaal voor hem zijn. Ze moeten als het ware bezeten zijn van het kind en het kind moet hen mogen 'bezitten', ongeacht wat hij doet of laat. Geven de ouders of verzorgers deze erkenning op een of andere manier niet, dan blijft het kind zitten met een onvervulde symbiotische behoefte. Hij wilde één zijn met de directe omgeving, maar die omgeving stemde zich niet goed op zijn behoefte af en frustreerde hem daarom. De ontwikkelingspsychologie gaat ervan uit dat vroegkinderlijke symbiotische frustratie voor altijd een rol speelt in de manier waarop iemand zijn relaties onderhoudt.

De gefrustreerde symbiotische behoefte aan onvoorwaardelijke erkenning kan op latere leeftijd worden afgereageerd door intens te streven naar een substituuft: voorwaardelijke erkenning. De persoon gaat dan krampachtig proberen te presteren en indruk te maken om alsnog de erkenning te krijgen die hij als kind miste. Hij probeert op die manier de onvervulde infantiele behoefte te compenseren door het oogsten van bewondering en applaus voor succes, status en spullen. Vinden mensen je 'gewoon' niet goed genoeg? Dan zullen ze vast opkijken als je in dure merkkleding, geflankeerd door een jonge vrouw met de uitstraling van een topmodel komt aanrijden in een Audi Q7, met een nieuwe Rolex om je pols en een iPhone X aan je oor.

Het probleem met het vergaren van dit soort erkenning is echter dat het een oneindige zoektocht is die geen verzadiging kent. Iemand zoekt onvoorwaardelijke erkenning (je bent goed zoals je bent, ongeacht de auto

waarin je rijdt), maar probeert het te verkrijgen met voorwaardelijke zaken (als je de duurste auto hebt, krijg je bewondering, anders niet).

Je kunt het eindeloos doorgaan met het zoeken naar erkenning goed zien aan de allerrijksten. Bill Gates bijvoorbeeld heeft als rijkste man op aarde alles wat zijn hartje begeert. Terwijl Microsoft uitgroeide tot een megabedrijf, werd hij overstelpt met erkenning voor zijn succes en geld. Toch bevredigde dit hem kennelijk niet en ging hij samen met Warren Buffet (nog zo'n voorwaardelijke topper) ineens weldoenertje spelen. Want als 'gewoon rijk' niet oplevert wat je eigenlijk zoekt, is de overstijgende rol van armoedebestrijder misschien wel de goede manier? Het draagt zeker bij aan een nieuwe stroom van aandacht, mediabereik en maatschappelijke waardering, maar niet aan dat waarom het in feite gaat: gewaardeerd worden om wie je bent, ongeacht wat je doet of presteert.

29

De oneindigheid van de zoektocht naar voorwaardelijke erkenning gaat vanwege het nadrukkelijk in de picture willen staan vaak samen met onsympathiek gedrag. Maar wanneer de zinloosheid ervan tot iemand doordringt ('Ik ben mijn hele leven op zoek naar iets wat ik niet zal krijgen'), resulteert het niet zelden in depressies en zelfs suïcidale neigingen.

Leiders die leiden om de als kind gemiste erkenning te krijgen, zullen door dit boek leren waarom ze niet gelukkig zijn in hun werk en waarom ze lijden. Ze krijgen ook handvatten aangereikt om hun kinderlijke verlies te aanvaarden en om te ontdekken dat met een meer ontspannen leiderschapsstijl, erkenning te verkrijgen is die voortkomt uit wederkerigheid in plaats van uit bewijsdrang.

### **Krachtig leiderschap heeft een uiterste houdbaarheidsdatum**

Streng, directief leiderschap, het woord interim-management zegt het al, moet niet te lang duren. Uit het hiervoor aangehaalde onderzoek van Witvliet blijkt bijvoorbeeld dat naarmate de dominante leider langer binnen een collectief werkzaam is niet alleen de effectiviteit van zijn stijl afneemt, maar hij zelfs zijn eigen werk kapotmaakt. Hierbij speelt ongeduld een belangrijke rol. Alfaleiders willen gehoorzaamheid en direct resultaat. Een collectief (organisatie) heeft tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe werkelijkheid en ergert zich (wanneer er geen sprake is van acuut gevaar) aan de extreme resultaatgerichtheid van de dominante leider.

Het inzicht dat we willen meegeven aan leiders, organisaties, toezichthouders, werknemers en gezinsleden van leiders is dat de fase waarin een collectief zich bevindt of de vraag die het heeft, het geïndiceerde type leider-

schap bepaalt. Wanneer er wordt gevraagd om consolidatie is een bestuurder van het type Rijnland geschikt. Je krijgt dan zagezegd een middle-of-the-road-visie die maximaal 5 procent groei of 5 procent krimp oplevert. Dit is niet spectaculair, maar wel rustgevend. Zeker als er duizenden gezinnen van dit collectief moeten leven en juist stabiliteit bijdraagt aan het maatschappelijk vertrouwen.

Is er sprake van *start-up*, *grow-up* of crisis, dan is een meer Angelsaksische leiderschapsstijl aangewezen. Het collectief heeft dan baat bij een competente, minder sympathieke leider met een hoog alfawolfgehalte. Wij willen met dit boek duiden *waarom* deze leiders effectief zijn, *wanneer* je ze kunt gebruiken en *hoe* we er met z'n allen voor kunnen zorgen dat de keerzijde van deze stijl geen destructieve invloed heeft op het collectief.

30

### **De kudde pikt het niet langer**

Nooit eerder was er zo veel protest tegen de inauguratie van een Amerikaanse president als op 21 januari 2017. Wereldwijd gingen miljoenen mensen de straat op om hun afkeer te laten blijken van de manier waarop de net beëdigde Donald Trump zich uitlaat over minderheden, vrouwen en mensen die het niet met hem eens zijn. Het animo om zich uit te spreken tegen de retoriek van Trump was groter dan dat voor de grootste anti-Vietnamdemonstratie uit de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw.<sup>3</sup> De deelnemers maakten duidelijk dat zij het niet tolereren dat hun leider zich denigrerend uitlaat over anderen en dat zij verdraagzaamheid van hem verlangen.

De kudde pikt het kennelijk niet meer om geleid te worden door een polariserende alfawolf. Het vrijheid, gelijkheid en broederschap zoals dat vanaf de Verlichting is verkondigd en de lessen die we leerden van genocides zoals die plaatsvonden tijdens de Tweede Wereldoorlog en daarna in bijvoorbeeld Cambodja en Rwanda, zijn kennelijk in spreekwoordelijke zin zo diep in het DNA van mensen verankerd geraakt dat ze paal en perk stellen aan leiders die anderen discrimineren en afserven.

Natuurlijk zijn er steeds weer en op allerlei plekken in de wereld mensen die zich door de onrust in hun onderbuik laten leiden, maar over het geheel

---

3 Meer mensen in Washington bij protest tegen Trump dan bij inauguratie (2017, 21 januari). *Nu.nl*. URL: <https://www.nu.nl/buitenland/4407642/meer-mensen-in-washington-bij-protest-trump-dan-bij-inauguratie.html>

genomen lijkt het er toch op dat mensen niet meer bereid zijn om klakkeloos in de woorden van een god of een leider te geloven. De gewone man denkt nu ook zelf na en eist in toenemende mate een morele basis waarin de principes van de Verlichting doorklinken.

Brullende alfawolven polariseren graag. En ze doen dit het liefst zo ongenueanceerd mogelijk. Dan is het lekker duidelijk wie de klappen moet krijgen. En volgelingen die bang zijn om zelf het slachtoffer van de omstandigheden of van de alfawolf te worden, zijn maar wat graag bereid om te doen wat hij zegt. Zelfbehoud gaat nu eenmaal voor naastenliefde.

Maar in samenlevingen die relatief veilig zijn en waar democratie heerst, voelen mensen zich niet meer per definitie afhankelijk van en dus onderworpen aan de Grote Leider. De leider wordt gekozen door het volk en kan ook weer door hen worden afgezet. Daarom moet hij zich wel een beetje gedragen naar de waarden en normen van zijn achterban. Met ongefundeerde retoriek, polariserende ideologieën en een daarop gebaseerd opportunistisch beleid komen leiders in democratisch bestuurde samenlevingen niet meer zo gemakkelijk weg. Als ze er al mee aan de macht komen.

Dit gegeven zien we mooi terug in de opkomst en populariteit van de bitcoin. Met deze digitale munt wordt betaald en gespaard zonder dat er een bank of een overheid (lees in het kader van de door ons bedoelde vergelijking: een god of een leider) aan te pas komt. Het bitcoinsysteem is peer-to-peer, van mens tot mens, en is verankerd in een compleet geregistreerd, onveranderbaar en onaantastbaar wiskundig systeem dat ook bepaalt hoe groot de transactiekosten zijn en hoe hoog de waardegroei is. Daarop heeft het verhaal van een of andere al of niet door politici geïnstrueerde top-econoom geen enkele invloed.

Dat de bitcoin en andere digitale betaalmiddelen die onafhankelijk zijn van grote machthebbende instanties als paddenstoelen uit de grond (of beter: het wereldwijde web) schieten, zou best eens te maken kunnen hebben met het feit dat mensen zich niet meer door ideologisch en opportunistisch gebrul van alfawolven laten leiden. De Verlichting en de daaruit voortvloeiende democratisering maakt mensen toenemend bewust van hun eigen invloed en macht. De alfawolf wordt daarmee voorgoed of in elk geval vaker op zijn plek gezet: nuttig en nodig wanneer er crisis heerst, overbodig wanneer het gevaar is geweken en we vooral op basis van respect 'normaal' met elkaar willen doen.

## Af en toe nodig

Het voorafgaande suggereert misschien dat we in leiderschapsland grotendeels zonder de alfawolf kunnen. De enorme hoeveelheid aandacht voor compassie, empathie en mindfulness doet dit ook vermoeden. Maar de verlichting is echt niet overal en altijd bij iedereen aan. Hoe meer stress, hoe minder de neocortex meedoet en hoe minder we dus kunnen denken in termen van vrijheid, gelijkheid en broederschap. Er zijn steeds weer situaties, en die zullen er altijd blijven, waarin vriendschappelijke verbinding plaats moet maken voor vanwege kortsluiting geïndiceerde (harde) actie. De volgende casussen illustreren dit. We kunnen echt niet zonder de alfawolf!

32

### Minister Hennis-Plasschaert

Weet u nog? Tijdens het tweede kabinet-Rutte (2012-2017) was er een kwestie met chroom VI-verf, die allerlei kankerverwekkende stoffen bevatte en daardoor levensgevaarlijk bleek voor werknemers van Defensie. De toenmalige minister Jeanine Hennis-Plasschaert wachtte onderzoek na onderzoek af en nam geen besluit. Ondertussen groeide gestaag het aantal meldingen van ex-militairen die met de verf werkten en ernstig ziek werden.

En toen was er de kwestie met commando's die, wegens bezuinigingen die voor een gebrek aan munitie zorgden, tijdens schietoefeningen zelf 'pang' moesten zeggen. Of die tijdens buitenlandse missies met gebrekkig materiaal werkten waardoor er iemand overleed en twee anderen ernstig gewond raakten vanwege slecht geconserveerd 'eigen vuur'.

Uiteindelijk trad de minister af. Waarschijnlijk omdat ze zelf ook wel inzag dat militairen die in levensgevaarlijke omstandigheden opereren een daadkrachtige, sterke leider nodig hebben die open en eerlijk communiceert en het onvoorwaardelijk voor hen opneemt. Als je met mensen werkt die dagelijks letterlijk of figuurlijk in de vuurlinie liggen, moet je geen uitstelgedrag tonen, niet 'ja maren', niet steeds weer wachten op de uitkomst van alweer een onderzoek. Dan moet je lef tonen en bereid zijn om, net als je volgelingen, risico's te nemen.

### Meavita

Kent u zorgconcern Meavita nog? Twintigduizend medewerkers, honderduizend cliënten en een omzet van een half miljard euro per jaar. Dit voor Nederlandse begrippen enorme zorgconcern ontstond uit een fusie (sowie-

so al een fenomeen dat vrijwel altijd garant staat voor verlies en ellende) en ging in 2009 failliet ten gevolge van slecht bestuur.

Dertigduizend webcams bestellen en er maar een paar honderd van gebruiken.<sup>4</sup> Je zou er nog om kunnen lachen. Maar dat wordt al snel als een boer met kiespijn wanneer duidelijk wordt dat dit geen incident is, maar illustratief voor een absoluut gebrek aan duidelijk leiderschap.

Bestuurders, managers en toezichthouders die elkaar de zwartepiet toespelen, zich indekken, hun verantwoordelijkheid uit de weg gaan en hun eigen straatje schoonvegen. Dat was het beeld van de acht jaar durende rechtszaak waarmee vakbonden en curatoren de aansprakelijkheid voor dit debacle wilden vaststellen. De uitspraak? Geconcludeerd werd dat de bestuurders en de toezichthouders (onder wie Loek Hermans, voormalig senator van de vvd) een wanbeleid voerden! Doelen en taken waren slecht geformuleerd, de raad van bestuur en de raad van toezicht functioneerden onvoldoende en er was onvoldoende duidelijk beleid om de organisatie door onzekere tijden te loodsen. Een absoluut gebrek aan krachtig en directief leiderschap dus.

En de straf? Zonder erkenning van enige aansprakelijkheid stortten de voormalige 'leiders' 1,8 miljoen euro in de faillissementskas om zo hun verantwoordelijkheid af te kopen. Uiteraard volledig gedekt door hun bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering. Want je zult toch zelf moeten dokken: stel je voor ...

### Topsalarissen

Ooit gehoord van de wnt? Dit is de afkorting voor de Wet Normering Topinkomens, die wordt uitgevoerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Om een lang verhaal kort te maken: je mag wanneer je onder deze wet valt maximaal 181.000 euro verdienen. Voor een interimmer (iemand die niet in loondienst is) geldt een maximum van 258.000 euro in het eerste jaar. Volgens ons zijn dit bepaald geen hongerloontjes, maar toch blijken er heel wat mensen die onder deze wet vallen (veel) meer te verdienen. Bijvoorbeeld: twee bekende presentatoren van BNN/VARA verdienen meer dan 500.000 euro, de president van de Nederlandsche Bank toucheert 326.300 euro, de CEO Luchtverkeersleiding Ne-

4 Wester, J. (2017, 27 januari). Meavita-zaak nu na acht jaar afgekocht. *NRC Handelsblad*. URL: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/01/27/meavita-zaak-nu-na-acht-jaar-afgekocht-6419381-a1543191>

derland 308.400 euro en de voorzitter van de raad van bestuur van het Academisch Ziekenhuis Maastricht 306.000 euro.<sup>5</sup>

We besluiten dus met elkaar dat er sprake is van een zekere maatschappelijke rekbaarheid waar het bezoldiging betreft, maar er is geen leider (lees: minister) die zegt: als je meer geld opstrijkt, vlieg je eruit. Dat dit niet bijdraagt aan het vertrouwen van de gemiddelde Nederlander in de politiek, behoeft geen betoog. En ook niet dat dit bewijst dat de minister van Binnenlandse Zaken een te laag alfawolfgehalte heeft.

## 34 **Het Nederlands Elftal**

In elk zichzelf respecterend voetbalprogramma horen en zien we al een paar jaar dat de KNVB, de organisatie die garant moet staan voor topvoetbal en internationale successen, op z'n gat ligt. Objectieve bewijzen hiervoor zijn dat het Nederlands (mannen)voetbalelftal zich niet wist te plaatsen voor het Europees kampioenschap van 2016 en ook niet voor het Wereldkampioenschap van 2018.

Wat is de oorzaak van deze malaise? Naar ons idee is dat eenvoudig te begrijpen. Je neemt een groep ex-topsporters (mannen die uitblonken in fysieke prestaties) en doet net alsof zij ook in staat zijn om een miljoenenbedrijf te runnen. Dit resulteert er bijvoorbeeld in dat een vriendelijke oud-keeper (Hans van Breukelen) die na zijn 'balstopwerk' plotseling 'managementtrainingen' gaat geven, zonder ook maar een moment te imponeren als leider, tot directeur wordt benoemd. Mensen zoals hij worden niet gehinderd door enige vorm van inhoudelijke kennis op het gebied van zakelijk bestuur en management. In combinatie met hun 'zachte' persoonlijkheid leidt dit onherroepelijk tot een keuze voor verkeerde trainers.

Waar het Nederlands elftal naar ons idee voor een groot deel bestaat uit over het paard getilde ego's die vooral zichzelf etaleren en een absoluut gebrek aan teamgeest en bereidheid tonen om zichzelf weg te cijferen voor het collectief, komt zo'n 'hansdoedeldirecteur' dan met (onervaren of min of meer bejaarde) trainers die net als hij elk natuurlijk gezag ontberen en dus niet de moed hebben om schoon schip te maken door te kiezen voor spelers die het landsbelang en het team belangrijker vinden dan hun tatoeages. Ergo: een softe leider trekt softe trainers aan, en softe trainers behalen geen resultaat. Wat de KNVB nodig heeft, is een sterke alfawolf die

---

5 Jaarrapportage WNT, 2014.



ongepolijste narcisten de laan uitstuurt en vervolgens genadeloos selecteert op talent en teamgeest.

### **Woningbouwcorporatie Portaal**

‘Wij bouwen aan kansrijke buurten waar mensen zich thuisvoelen.’ Dit is de missie van woningbouwcorporatie Portaal.<sup>6</sup> Hierbij horen kernwaarden als open, toegewijd, zelfbewust en betrouwbaar. Prachtig toch? Helaas... het rommelde nogal bij Portaal. De leiding had zich ertoe laten verleiden te investeren in derivaten. Het gevolg hiervan was een tekort dat in een half-jaar tijd opliep van 120 miljoen tot 550 miljoen euro! Volgens de directeur waren ze verleid door de banken. Maar ... laat een zelfbewust (betrouwbaar, open en toegewijd) iemand dit gebeuren? Nee, dat gebeurt alleen met leiders die een laag alfawolfgehalte hebben, beïnvloedbaar zijn, zwichten voor kortetermijnbehoeftebevrediging en niet willen lijden. Makke schapen of bange muizen die in stilte vertrekken zodra duidelijk wordt dat ze een serie grote fouten hebben gemaakt...<sup>7</sup>

35

### **Samenvatting**

We pleiten er niet voor om leiders alleen maar alfawolf te laten zijn. ‘Red de alfawolf’ impliceert niet dat dit leiderschapstype overal en altijd te zien moet zijn. Maar wel dat hij beschikbaar moet zijn. Voor het geval dat.

Het is geen kwestie van of-of (wel of geen alfawolf) maar van en-en. Goed leiderschap vraagt om de juiste stijl op het juiste moment. Een goede leider beschikt dus over meerdere stijlen en kan flexibel switchen tussen de ene en de andere stijl. Wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap, zoals dat in het volgende hoofdstuk wordt samengevat, bevestigt dit.

---

<sup>6</sup> Zie <https://www.portaal.nl/over-ons/onze-organisatie/missie-doelstelling-kernwaarden/>

<sup>7</sup> Overbeek, B. (2012, 22 juni). Wie pakt falende bestuurders aan? Slechte bestuurders houden crisis in stand. *Managementsite*. URL: <https://www.management-site.nl/wie-pakt-falende-bestuurders>