



Ben Verwaayen (CEO Alcatel-Lucent) over...

Keuzes, **buikgevoel** **als kompas**, besluiten met lef en vertrouwen op medewerker en medemens

Als er iemand knopen moet kunnen doorhakken, dan is het de CEO van vandaag. In een crisis moet er gesneden en gereorganiseerd worden. Er moeten keuzes worden gemaakt. Keuzes die een onderneming een boost kunnen geven of de organisatie juist op achterstand kunnen zetten. Hoe pakt Ben Verwaayen, één van Nederlands bekendste bestuursvoorzitters, dat aan? Hoe maakt hij keuzes? En hoe veel lef moet een CEO hebben? "Soms vertelt je onderbuikgevoel je hoe de vork in de steel zit. Dan heb je geen cijfers nodig."

"Medewerkerparticipatie is een manier van intelligentie verzamelen"

Tekst: Arjen van der Sar
Fotografie: Hollandse Hoogte

Over kiezen. Linksaf of rechtsaf. Gas geven of remmen.
"Natuurlijk maak ik voortdurend keuzes. Dat was bij ITT al zo, bij PTT, British Telecom en nu bij Alcatel-Lucent weer. Ik ben daarin niet uniek, het geldt op elk niveau in organisaties. Ik vind de belangrijkste keuze die van wel of geen prioriteit geven aan een onderwerp. Hoe vaak hoor je niet op een dag 'ik heb geen tijd'. Dat vind ik de grootste onzin die er bestaat. Iedereen heeft namelijk dezelfde hoeveelheid tijd, 24 uur per dag. Als je tegen iemand zegt dat je geen tijd hebt, heb je eigenlijk geen prioriteit. Dat is de mooiste keuze die er is. 'Geen tijd' betekent: 'sorry, maar jij bent niet belangrijk genoeg. Ik vind iets anders belangrijker.' Terecht of onterecht. Dat geldt voor iedereen, letterlijk 'voor de doorman tot de chairman'."

Over hoe een topman moet denken en werken.

"Er heerst een soort waanidee dat je anders moet gaan denken en beslissen als je hoger in een bedrijf komt. Alsof je door je positie anders tegen de wereld en de onderneming aan moet kijken.

Maar dat is natuurlijk niet zo, je moet dezelfde persoon blijven die je al was. Wel heb ik nu bij Alcatel-Lucent meer ervaring dan toen ik in de jaren tachtig bij PTT Telecom zat. Het is de kunst om die ervaring van waarde te laten zijn, te laten meespreken als je de koers van Alcatel-Lucent probeert uit te zetten. Ik probeer die ervaring in Parijs, waar ik de meeste tijd besteed, verder uit te breiden. Ik steek veel energie – inderdaad, dat is mijn keuze – aan communicatie. Ik praat met iedereen, met mijn medewerkers, met klanten, maar ook met volledige buitenstaanders. Elektronisch en face to face, daar gaat veel tijd in zitten. Wat is er nodig, hoe het loopt en welke kant het met de organisatie op moet. Daarbij ben ik een mens van vlees en bloed, dus zelfs emoties komen er wel eens bij. Die emoties zijn heel belangrijk, waarmee ik niet wil zeggen dat ik emotionele keuzes maak. Ik geloof niet dat je goed kunt zijn in je werk als het wel en wee van de zaak en de mensen je totaal niet raakt. Ik probeer die emoties bewust te voeden door de ervaringen en verhalen van anderen binnen en buiten de organisatie. Er moet interactie zijn, de moderne CEO kan naar

mijn idee niet zonder die dagelijkse input. Uiteindelijk voegen alle ervaringen, alle indrukken en alle gevoelens zich samen tot iets dat je 'gut feeling' kan noemen. Het bekende buikgevoel waardoor je ook zonder rationele kijk en zonder de cijfers ook wel weet hoe de vork in de steel zit en hoe het verder moet."

Over 'onderbuikgevoel'. Want alleen op basis van droge feiten kan je niet sturen.

"Geef dat buikgevoel de ruimte bij je keuzes. Ik doe dat nadrukkelijk, een CEO kan zonder dat gevoel niet functioneren. Als je ervaring hebt, krijg je een neus voor iets. Die neus moet je gebruiken. Als je onderbuikgevoel zegt dat iets niet goed is, dan moet je daar naar luisteren. Het is net als het kopen van een huis. Hoe weet je dat dit jouw huis is? Dat voel je. Ik ben bang dat veel mensen die een bedrijf binnenstappen of een baan aannemen, denken dat ze dat gevoel buiten moeten parkeren. Nou, echt niet!"

Over lef en vertrouwen.

"Ik probeer als baas van Alcatel-Lucent te vertrouwen op mijn ervaring. Het

mag niet alleen ratio zijn, het moet ratio plus worden. Ik vertrouw nadrukkelijk op mijn vermogen om inschattingen te maken. Ik denk ook dat je voor echt belangrijke beslissingen, zoals die er tussen ITT, PTT Telecom, British Telecom en Alcatel-Lucent heel wat zijn geweest, lef moet hebben. Zeker in lastig in te schatten markten, waar het kan vriezen en dooien. Maar dat is geen pleidooi voor 'een gokje wagen'. Ik ben zelf geen technout, maar werk al wel 35 jaar in een 'technoutische omgeving'. En ik weet gewoon of een verhaal over technologie klopt of niet, of een marktinschatting voor technologie de juiste is. Da's geen gokken, dat is intuïtie. Ik kan daar soms geen harde argumenten voor noemen, maar ik weet wel dat ik gelijk heb. Dat stemmetje volg ik. Doe je dat niet, dan ben je de hele dag bezig met het verzamelen van argumenten."
"Die lastige beslissingen heb ik dag in, dag uit te nemen. En bij Alcatel-Lucent zijn ze niet eenvoudiger of lastiger. Toen ik hier aantrad, was hier de heersende gedachte dat de onderneming weg moest uit de mobiele markt, omdat de organisatie daar volstrekt onder

de maat had gepresteerd. Dat leek in eerste instantie ook een juiste stap. Maar de markt voelde anders aan, dat woord gebruik ik bewust. Mensen gingen veel meer met video en beeld communiceren dan met gesproken woord. We hebben vervolgens honderd procent ingezet op de volgende generatie technologie, LTE. En nu zijn we marktleider. Een gokje? Ik wist dat het zo zou gaan. Ik wist het niet feitelijk, maar ik voelde het aan."

Over keuzes in de crisis

"We hebben drie crises voor de prijs van één gekregen. Een financiële crisis, een klimaatcrisis en een leiderschaps crisis. De mensen geloven hun bazen, de opinieleiders, politieke leiders, businessleiders en journalisten niet meer. Ze dachten dat hun spaarcentjes en hun pensioenen veilig waren. Ons kan niets gebeuren, maar dat klopte dus niet. Alle zekerheden zijn ter discussie gesteld. Een handelaar in tweedehands auto's stijgt zo relatief gezien in aanzien, want anderen zijn geduikeld op de betrouwbaarheidsladder. Het kwalijke hieraan? Zonder gedelegeerd vertrouwen bouw je geen samenleving.

Al die leiders moeten hard aan de bak om het vertrouwen terug te verdienen. Door ervoor te zorgen dat er weer banen komen en dat er weer toekomst is. Dat de kans op een baan toeneemt als mensen moeite doen om een opleiding te volgen. De leiders in Nederland moeten laten zien dat het de moeite waard is om in jezelf te investeren. Er zijn lastige keuzes te maken in de samenleving. Bijvoorbeeld: waar bezuinigen wij op? En wat gaan we juist belangrijk maken? Het zijn keuzes die op de lange termijn doorwerken."

Over doorduwen of democratie bij keuzeprocessen.

"Leiders moeten keuzes durven maken. Maar niet volledig op eigen houtje, in dat opzicht zijn het andere tijden dan aan het begin van mijn loopbaan, in de jaren zeventig. Ik heb geleerd om bewust en actief naar de mening van medewerkers op lagere niveaus te vragen. In de jaren negentig is het vragen naar feedback in alle grote organisaties belangrijker geworden, anno 2010 is interactie een basisbehoefte, voor mij tenminste wel. Al mag het doorhakken van knopen in organisaties ook geen



kwestie van consensus worden. Democratisch beslissen betekent dat de meerderheid beslist. Dat is goed voor een land, maar niet altijd goed voor bedrijven. En eindeloos doorkletsen werkt ook niet, dat gaat ten koste van de slagvaardigheid. Omdat ik die interactie ook bij Alcatel-Lucent broodnodig vind, werken wij binnen de onderneming veel met virtuele netwerken. Op ons platform 'Engage' – betrokkenheid – kan iedereen met elke collega of baas in discussie. Informatie delen, iedereen kan het. Twee keer in de week schrijf ik zelf over een probleem, een opvatting of over iets dat ik heb meegemaakt en hoe we dat kunnen aanpakken. Ik laat het balletje rollen en wat er uit komt, heb ik niet in de hand. Ik denk dat dat heel goed past in deze tijd: ideeën genereren uit je organisatie door bewust de interactie aan te gaan. Het is geen democratie, maar wel een manier om iedereen bij discussies te betrekken. We hebben behoefte aan snelheid en besluitvaardigheid, maar ook aan het naar boven trekken van zo veel mogelijk intelligentie uit de organisatie. Dat kan niet alleen naar boven komen uit de oude hiërarchische structuren! De nieuwe aanpak zorgt ervoor dat medewerkers beter geïnformeerd zijn en dat zij zich gehoord en gemotiveerd voelen. Dat geeft naar mijn gevoel een meer afgewogen besluitvorming. De consequentie van deze manier van intelligentie verzamelen is dat het management kwetsbaarder wordt, want het maakt intern transparant. Iedereen kan meekijken en zien of er iets met de ideeën gebeurt. En je moet consistent zijn, je kunt niet opeens op een dag zeggen dat je de ideeën even niet nodig hebt. Ik geloof sterk in deze aanpak. Het piramidevormige business model door meneer Taylor bedacht in 1890, toen de lopende band nog iets nieuws was, heeft z'n beste tijd gehad. We hebben nu behoefte aan een model dat mensen en bedrijven veel doelgerichter laat samenwerken. Een team vormen, doelen bereiken. Makkelijk gezegd, moeilijk gedaan. Veel bazen vinden het vervelend en ook eng. Alsof je hun speeltje en hun maatschappelijke status afneemt."

Over wat leiders meer zouden moeten doen: vragen stellen.

"Ik sta op het standpunt: goede leiders stellen vragen, managers leggen vooral uit. Wil je als CEO dat je mensen intelligentie en ideeën toevoegen aan een probleem in de organisatie, dan moet

je veel vraagtekens zetten. Ik heb daar bij Alcatel-Lucent, maar ook eerder bij British Telecom, goede ervaringen mee opgedaan. Ik krijg ook vragen terug. Ik probeer dan niet zelf het antwoord geven, want er zijn vaak talloze goede antwoorden. Accepteer desnoods dat het antwoord mettertijd in de organisatie zal ontstaan. Dan kunnen er leuke dingen gebeuren."

Over de BV Nederland en over de keuzes van een nieuwe regering.

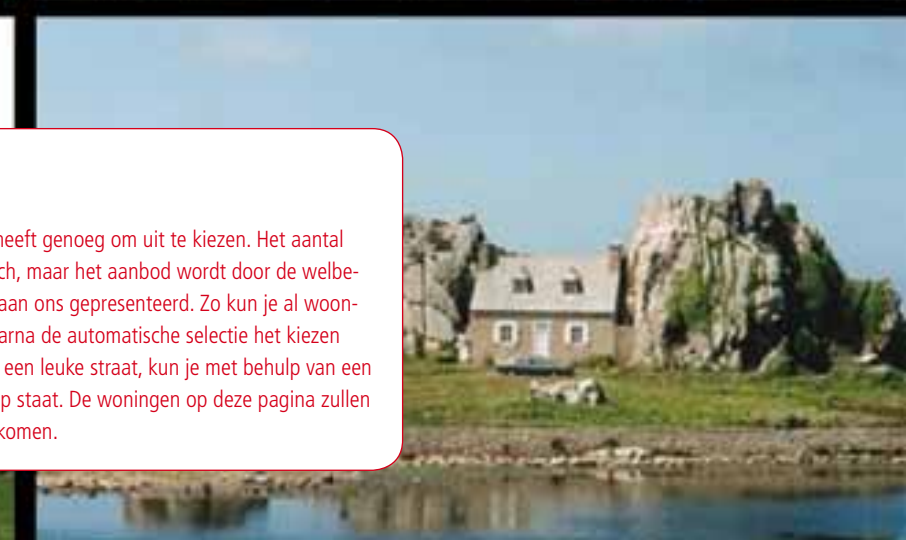
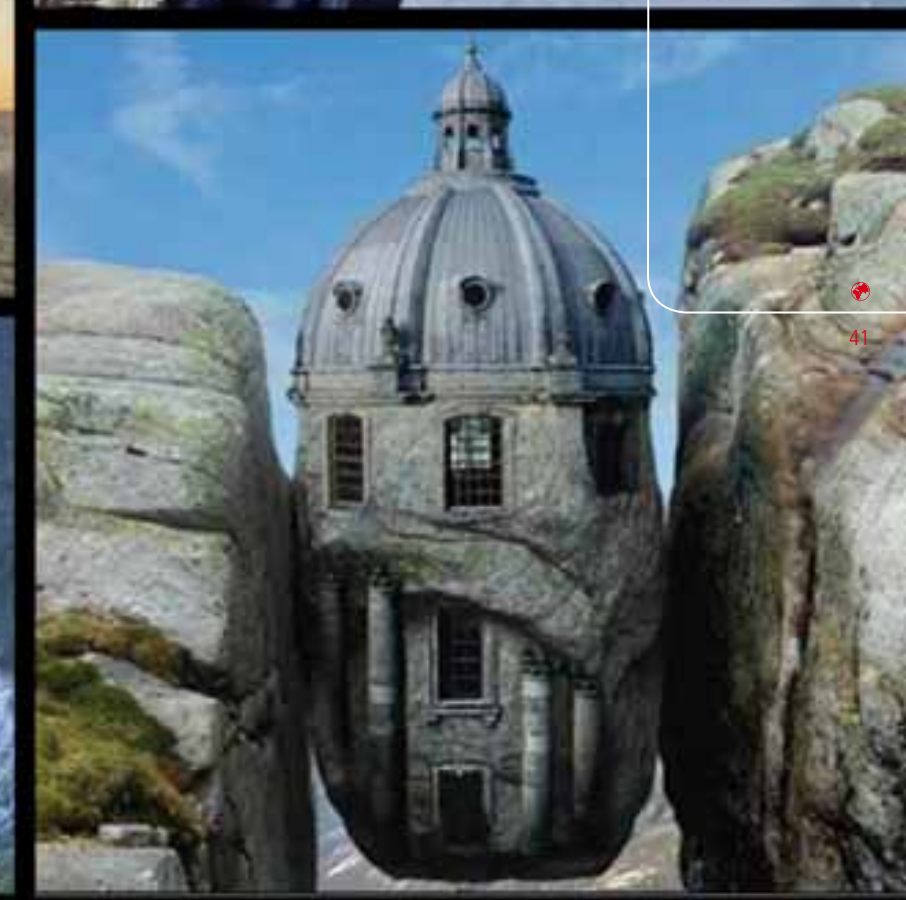
"Ik vind dat de overheid in Nederland vooral voorwaarden en faciliteiten moet scheppen voor mensen en organisaties om actief te zijn en succes te hebben. De overheid zorgt dat we ons veilig kunnen voelen, dat we een opleiding kunnen krijgen, dat er een rechtsbestel is, dat we ons kunnen ontwikkelen en dat er toegang is tot gezondheidszorg. De overheid moet verder bezig zijn met de vraag waar het naar toe moet met het land, dat maar twee sterkten kent: onze ligging en onze kennis. Verder hebben we in Nederland niets. Omdat we aan de ligging niets kunnen verbeteren, stel ik voor dat we de kennis en de creativiteit in de watten leggen, te prikkelen en te bevorderen. Daar moeten we alles aan doen! De mensen die daarvoor nodig zijn, moeten we vanuit alle uithoeken van het land bij elkaar zetten. Dan ontwikkelen we ook een richting voor ons land en het gevoel dat we de goede kant op gaan. In die sfeer gedijen mensen het beste, als er vertrouwen is dat we een goede richting hebben gekozen. Uit onzekerheid ontstaat defensief gedrag, mensen zonderen zich af, werken niet meer samen. Onze regering moet dus niet alleen de keuze maken voor de stip op de horizon waarop we ons richten, maar zeker ook de keuze maken voor een goede toon. Dat kan het vliegwiel voor herstel worden. Als liberaal zie ik keuzevrijheid als de vrijheid om iets van het leven te maken, om vooruitgang te zoeken. Dat past ons allemaal. Ik geef toe, als je het goed hebt, is het makkelijker om keuzes te maken. Aan de rand van de samenleving heb je minder keuzes. Ook daar kan de overheid een rol spelen, door te zorgen dat die keuzemogelijkheden er wél komen. Maar uiteindelijk gaat het erom wat mensen met die kansen doen. Dat is de beste vorm van emancipatie die je de samenleving kunt geven en de beste manier om de uitdagingen aan te gaan."



"Goede leiders stellen vragen, managers leggen vooral uit."

BEN VERWAAYEN

Bernardus Johannes Maria (Ben) Verwaayen (1952) is CEO van het Frans-Amerikaanse netwerkbedrijf Alcatel-Lucent (80.000 werknemers). Hij studeerde rechten en internationale politiek aan de Rijksuniversiteit Utrecht. In 1975 was hij pr-manager bij IIT Europe, waar hij in 1983 werd benoemd tot executive vice-president en directeur operationele zaken. In 1988 stapte hij over naar het toenmalige PTT Telecom, waar hij president en managing director was. In 1997 werd hij tweede man van Lucent Technologies in de VS en vervolgens in 2002 CEO van wat tegenwoordig British Telecom heet. In september 2008 maakte hij de overstap naar Alcatel-Lucent. Hij zat daarnaast lang in het hoofdbestuur van de VVD, was in 2006 één van de auteurs van het verkiezingsprogramma en heeft nog steeds veel invloed. Verwaayen geldt als één van de 'coaches' van Mark Rutte. Verwaayen zit tevens in het bestuur van het World Economic Forum, waarin wereldleiders uit politiek- en zakenleven van gedachten wisselen (Davos) over mondiale vraagstukken



Keuzemoment



Kiezen en wonen

Wie heden ten dagen een huis zoekt, heeft genoeg om uit te kiezen. Het aantal beschikbare koopwoningen is gigantisch, maar het aanbod wordt door de welbekende huizen-zoek-sites overzichtelijk aan ons gepresenteerd. Zo kun je al woonwensen op de site kenbaar maken, waarna de automatische selectie het kiezen makkelijker maakt. En zie je onderweg een leuke straat, kun je met behulp van een handige app kijken wat er zoals te koop staat. De woningen op deze pagina zullen wellicht niet in de zoekresultaten voorkomen.