

INHOUD

.....

Voorwoord	9
-----------	---

DEEL 1: ONZE BEHOEFTE AAN VEILIGHEID

1. Bescherming van bovenaf	15
2. Medewerkers zijn ook mensen	22
3. Erbij horen	35
4. Ja, maar...	43

DEEL 2: IMPOSANTE KRACHTEN

5. Toen genoeg nog genoeg was	52
6. E.D.S.O.	59
7. De c van...	78
8. Waarom we leiders hebben	90

DEEL 3: DE WERKELIJKHEID

9. De moed om te doen wat juist is	103
10. Een sneeuwscooter in de woestijn	108

DEEL 4: HOE WE HIER BELAND ZIJN

11. De hoogtijdagen voordat de zeepbel barstte	115
12. De boomers als grote mensen	126

DEEL 5: DE ABSTRACTE UITDAGING

13. Abstractie is dodelijk	135
14. Moderne abstractie	142
15. Omgaan met de abstractie	150
16. Een gebrek aan evenwicht	169

DEEL 6: VERWOESTENDE OVERDAAD

17. Leiderschapsles 1: Zo de cultuur vaart, vaart het bedrijf	173
18. Leiderschapsles 2: Zo de leider vaart, vaart de cultuur	186
19. Leiderschapsles 3: Integriteit telt	200
20. Leiderschapsles 4: Vrienden zijn belangrijk	213
21. Leiderschapsles 5: Leid de mensen, niet de getallen	224

DEEL 7: EEN MAATSCHAPPIJ VAN VERSLAAFDEN

22. We zijn de kern van onze eigen problemen	243
23. Tegen elke prijs	251
24. De abstracte generatie	260

DEEL 8: EEN LEIDER WORDEN

25. De twaalfde stap	270
26. Gedeelde strijd	275
27. We hebben meer leiders nodig	284

Dankwoord	289
Noten	293
Literatuur	309
Register	311

Leiders zijn mensen die onbevagen en onbevreesd onbekend terrein betreden.

Ze rennen het gevaar tegemoet.

Ze schuiven hun eigen belangen terzijde om ons te beschermen of ons de toekomst binnen te loodsen.

Leiders zijn bereid hun eigen bezittingen op te offeren om de onze te redden.

Ze zouden nooit onze bezittingen opofferen om de hunne te redden.

Dat is leiderschap.

Het betekent dat ze ervoor kiezen om als eerste het gevaar op te zoeken, onbevreesd op weg naar het onbekende.

Als we er zeker van zijn dat ze ons zullen beschermen, zullen we achter hen aan marcheren en onvermoeibaar werken om hun toekomstvisie te verwezenlijken en zullen we ons met trots hun volgelingen noemen.

ONZE BEHOEFTE AAN VEILIGHEID

HOOFDSTUK 1

Bescherming van bovenaf

Een dik wolkendek blokkeerde al het licht. Er waren geen sterren en er was geen maan. Niets dan zwart. Het team ploeterde langzaam door de vallei. Meer dan een slakkengangetje was vanwege het rotsachtige terrein niet mogelijk. Ze wisten bovendien dat ze in de gaten werden gehouden. Iedereen was gespannen.

De aanslagen van 11 september waren nog geen jaar geleden. De talibanregering was kort tevoren gevallen na zware aanvallen die de Amerikaanse strijdmachten hadden uitgevoerd vanwege de weigering van de regering om Osama bin Laden, de leider van Al Qaida, uit te leveren. Er waren verschillende speciale eenheden in de buurt om missies uit te voeren die tot op de dag van vandaag geheim zijn gebleven. Dit was zo'n team. Dit was zo'n missie.

We weten alleen dat het uit tweeëntwintig mannen bestaande team ver achter de vijandelijke linies opereerde en iemand gevangen had genomen die door de regering werd aangemerkt als een 'hoogwaardig doelwit'. Nu begeleidden ze hun doelwit door een diepe vallei in een bergachtig gedeelte van Afghanistan. Ze waren op weg naar een *safehouse*.

Kapitein Mike Drowley, beter bekend als Johnny Bravo, vloog die avond boven de dikke bewolking. Afgezien van het monotone snorren van zijn motoren was het daar boven volmaakt stil. Duzenden sterren bespikkelden de hemel en de maan bescheen de

bovenkant van het wolkendek zo helder dat het leek alsof er een vers pak sneeuw was gevallen. Het was schitterend.

Johnny Bravo en zijn *wingman* cirkelden in hun A-10's, in afwachting van het moment dat men hen op de grond nodig zou hebben. De A-10, die liefkozend het Wrattenzwijn wordt genoemd, is eigenlijk geen gevechtsvliegtuig maar een aanvalsvliegtuig. Het met één stoel uitgeruste, relatief langzame toestel is ontworpen om van heel dichtbij luchtsteun te verlenen aan grondtroepen. Het is in vergelijking met andere gevechtsvliegtuigen snel noch sexy (van daar die bijnaam), maar behaalt voortreffelijke resultaten.

De piloten van de A-10's en de manschappen op de grond wilden elkaar het liefste kunnen zien. De troepen voelen zich zekerder van hun zaak als ze het vliegtuig zien en weten dat ze beschermd worden. En de piloten kunnen er als ze de mannen zien beter op vertrouwen dat ze indien noodzakelijk werkelijk kunnen helpen. Maar die avond in Afghanistan zorgden de bewolking en het bergachtige terrein ervoor dat ze alleen door middel van sporadisch radiocontact van elkaars aanwezigheid op de hoogte werden gehouden. Johnny Bravo kon niet zien wat de troepen zagen, maar uit het schaarse contact kon hij opmaken hoe ze zich voelden. En dat was voor hem genoeg om in actie te komen.

Johnny Bravo volgde zijn instinct en besloot onder de wolken te duiken om te zien wat er op de grond gebeurde. Dat was bijzonder riskant. De manoeuvre zou dankzij de dikke, laaghangende bewolking, de stormen die de buurt teisterden en het beperkte zicht dat Johnny Bravo met zijn nachtkijker had zelfs de meest ervaren piloot voor problemen stellen.

Johnny Bravo had niet de opdracht gekregen de riskante manoeuvre uit te voeren. Waarschijnlijk zou men hem gezegd hebben dat hij zich gedeisd moest houden en moest wachten tot zijn hulp werd ingeroepen. Maar Johnny Bravo is anders dan de meeste andere piloten. Zelfs kilometers hoog in de lucht en in de veilige cocon van zijn cockpit kon hij de angst van de mannen op de grond voelen. Ondanks alle gevaren wist hij dat onder de wolken duiken op dat moment de aangewezen manoeuvre was. Voor Johnny Bravo was het de enige optie.

Terwijl hij zich klaarmaakte om door de wolken de vallei in te vliegen werd zijn instinct bevestigd. Hij hoorde drie woorden uit zijn radio komen. Drie woordjes die een piloot kippenvel bezorgen: ‘Troepen onder vuur.’

‘Troepen onder vuur’ betekent dat er op de grond iemand in gevaar is. Het is het signaal waarmee grondtroepen anderen laten weten dat ze worden aangevallen. Hoewel Johnny Bravo die woorden tijdens zijn opleiding talloze malen had gehoord, hoorde hij ze op deze avond, 16 augustus 2002, voor het eerst in een gevechtssituatie.

Johnny Bravo had een manier ontwikkeld om te voelen wat de mannen op de grond voelen. Als hij tijdens zijn opleiding simulatievluchten boven een slagveld maakte, speelde hij in zijn hoofd altijd de scène uit *Saving Private Ryan* af waarin de geallieerden het strand van Normandië bestormen. Hij zag dan voor zich hoe de laadklep van een Higgins landingsvaartuig werd neergelaten en hoe de mannen het strand op renden, een muur van Duitse geweerzalvo's tegemoet. De kogels die langs hen suïden. Het getik van schoten die de boten raakten. De schreeuwen van geraakte en gewonde mannen. Johnny Bravo had zichzelf aangeleerd zich voor te stellen dat dergelijke scènes zich onder hem afspeelden als hij de woorden ‘troepen onder vuur’ hoorde. Met die beelden op zijn netvlies reageerde Johnny Bravo op het verzoek om hulp.

Hij instrueerde zijn wingman vlak boven de wolken te blijven, liet de vluchtleiding en de troepen op de grond weten wat hij van plan was en richtte zijn toestel op de duisternis onder hem. Toen hij door de wolken vloog, werden hij en zijn toestel door de turbulentie door elkaar geschud. Hard naar links geduwd. Naar beneden geslingerd. Naar rechts gekwakt. In tegenstelling tot de passagiersvliegtuigen waar u en ik in vliegen is de A-10 niet ontworpen voor het comfort van de inzittenden. Zijn vliegtuig stuiterde en schudde hard toen hij het wolkendek doorkliefde.

Johnny Bravo vloog het onbekende tegemoet en had geen idee wat hem te wachten stond. Hij concentreerde zich op zijn instrumenten, want hij wilde op de hoogte blijven van alle beschikbare informatie. Hij keek van het ene metertje naar het andere en toen

vluchtig door zijn voorruit naar buiten. Hoogtemeter, snelheid, heading, raam. Hoogte, snelheid, heading, raam. 'Laat. Dit. Alstublieft. Lukken. Laat. Dit. Alstublieft. Lukken,' mompelde hij bijna geluidloos.

Toen hij eindelijk uit de wolken kwam, vloog hij op nog geen 350 meter boven de grond door een vallei. Hij werd geconfronteerd met iets wat hij nog nooit had gezien. Niet tijdens zijn opleiding en niet in films. Het vijandelijk vuur kwam in hoog tempo van beide kanten. De beschietingen waren zo hevig dat de lichtspoorprojectielen – de kogels die lichtsporen achterlieten – de hele omgeving oplichtten. Kogels en raketten, allemaal op het midden gericht, allemaal gericht op de speciale troepen die klem zaten in het midden.

De avionica van het toestel uit 2002 was minder verfijnd dan die van tegenwoordig. Constante waakzaamheid was geboden, want Johnny Bravo's instrumentarium kon hem er niet voor behoeden dat hij tegen een bergwand zou vliegen. Tot overmaat van ramp vloog hij met oude kaarten, relieken van de Russische invasie in Afghanistan in de jaren tachtig. Maar het was geen optie om de troepen in de steek te laten. 'Sommige dingen zijn erger dan de dood,' zegt hij. 'Een van die dingen is per ongeluk je eigen mensen doden. En weet je wat ook erger is dan de dood? Zelf levend naar huis gaan als tweeëntwintig andere jongens dat niet meer kunnen.'

En dus begon Johnny Bravo op die donkere avond in augustus te tellen. Hij kende zijn snelheid en de afstand tot de bergen. Hij voerde snel wat berekeningen uit en telde hardop de seconden die hij had totdat hij tegen een bergwand zou vliegen. 'Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig...' Hij stelde het doelwit van zijn wapens in op een gebied waar veel vijandelijk vuur vandaan leek te komen en hield de trekker van zijn Gatling gun ingedrukt. 'Vierentwintig, vijfentwintig, zesentwintig...' Toen hij niet meer verder kon, trok hij zijn stuurknuppel naar zich toe en schoot recht omhoog. Zijn vliegtuig brulde en hij schoot weer de wolken in, zijn enige optie als hij niet tegen de bergwand te pletter wilde slaan. Zijn lichaam werd door de g-krachten stevig in zijn stoel

gedrukt. Hij maakte zich klaar om het allemaal nog eens te doen.

Maar hij hoorde niets op zijn radio. Het was oorverdovend stil. Wilde dat zeggen dat zijn schoten niets uithaalden? Dat de man die de radio bediende was uitgeschakeld? Of misschien zelfs dat de hele eenheid was uitgeschakeld?

Toen hoorde hij eindelijk iets. 'Rake schoten! Rake schoten! Ga zo door!' En hij ging door. Hij herhaalde zijn manoeuvre en telde opnieuw om de bergwand niet te raken. 'Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig...' Toen weer scherp omhoog en opnieuw dezelfde manoeuvre. En opnieuw. En opnieuw. Hij raakte zijn doelwitten en had voldoende brandstof; het enige probleem was dat hij door zijn ammunitie heen was.

Hij richtte het toestel omhoog en vloog zijn wingman tegemoet, die nog altijd boven de wolken cirkelde. Johnny Bravo bracht zijn partner snel op de hoogte van de situatie en droeg hem op hem te volgen. De twee A-10's vlogen zij aan zij, met misschien een meter ertussen, en verdwenen in de wolken.

Toen ze er aan de onderkant uit kwamen, allebei minder dan 350 meter boven de grond, voerden ze de manoeuvre samen uit. Johnny Bravo telde. Zijn partner volgde hem en voerde beschietingen uit. 'Eenentwintig, tweeëntwintig, drieëntwintig, vierentwintig...' Op Johnny Bravo's bevel trokken de twee vliegtuigen gezamenlijk op en dan gingen ze opnieuw en opnieuw. 'Eenentwintig. Tweeëntwintig. Drieëntwintig. Vierentwintig.'

Tweeëntwintig mannen keerden die avond veilig terug. Er vielen aan Amerikaanse kant geen slachtoffers.

De waarde van empathie

Op die avond in augustus riskeerde Johnny Bravo boven Afghanistan zijn leven om anderen te laten overleven. Hij ontving daarvoor geen prestatiebonus. Hij kreeg geen promotie en geen onderscheiding. Hij deed het ook niet voor aandacht, hoefde voor zijn inspanningen niet beloond te worden met zijn eigen reality-show. Voor Johnny Bravo hoorde het gewoon bij zijn werk. De

grootste beloning die hij kreeg, was een ontmoeting met de manschappen die hij vanuit de lucht had beschermd. Hoewel hij hen nog nooit eerder had gezien, omhelsden ze elkaar als oude vrienden.

In de lineaire hiërarchieën waarin we werken, willen we graag dat de mensen bovenaan zien wat we hebben gedaan. We steken onze hand op om erkend en beloond te worden. Voor de meeste mensen geldt dat we denken succesvoller te zijn naarmate we van onze leidinggevendenden meer erkenning krijgen voor onze inspanningen. Het systeem werkt zolang die ene persoon die supervisie over ons heeft bij het bedrijf blijft en zelf niet overdreven veel druk van bovenaf ondervindt, maar dat zijn voorwaarden waaraan vrijwel nooit blijvend voldaan wordt. Voor Johnny Bravo en mannen zoals hij worden de wil om te slagen en de behoefte om dingen te doen die van belang zijn voor de organisatie niet louter ingegeven door erkenning van superieuren; ze zijn onlosmakelijk verbonden met een cultuur van zelfopoffering en dienstbaarheid, een cultuur die waarborgt dat bescherming uit alle niveaus van de organisatie komt.

Er is iets waaraan Johnny Bravo zegt de moed te ontleen om de duisternis van het onbekende in te vliegen, ook als hij weet dat hij misschien niet zal terugkeren. En het is niet meteen wat je zou verwachten. Het is niet zijn training als militair piloot, hoe waardevol die ook was. Het is ook niet zijn nuttige vooropleiding. En het is ook niet zijn vliegtuig met allerlei verfijnde systemen en een verbijsterend technologisch instrumentarium. Ondanks alle technologie die hem ter beschikking staat noemt Johnny Bravo empathie de belangrijkste voorwaarde om zijn werk te kunnen doen. Vraag al die uitmuntende mannen en vrouwen in uniform maar eens waarom ze hun leven voor anderen in de waagschaal stellen. Ze geven allemaal hetzelfde antwoord: 'Omdat ze het ook voor mij zouden doen.'

Waar komen mensen als Johnny Bravo vandaan? Worden ze zo geboren? Sommigen misschien wel. Maar als de situatie waarbinnen we werken aan bepaalde voorwaarden voldoet, zijn we allemaal in staat om net zo moedig en opofferingsgezind te zijn als

Johnny Bravo. Ons wordt weliswaar niet gevraagd om ons leven te riskeren of dat van anderen te redden, maar we kunnen wel met alle plezier onze triomfen delen en onze collega's helpen te slagen. En wat nog belangrijker is: onder de juiste omstandigheden doen die collega's met alle plezier hetzelfde voor ons. Als dat gebeurt en als dergelijke relaties zijn gevormd, wordt een sterk fundament gelegd voor het soort succes en vervulling waar geld, roem en beloningen niet tegenop kunnen. Zo is het om te werken in een organisatie waar de leiders prioriteit geven aan het welzijn van hun mensen en waar diezelfde mensen bereid zijn alles te geven om het welzijn van elkaar en van de organisatie te beschermen en bevorderen.

Ik gebruik het leger als voorbeeld omdat de lessen veel uitgesprokener zijn in situaties waarin het letterlijk om leven en dood gaat. Er is een patroon waarneembaar binnen organisaties die de grootste successen boeken, organisaties die hun concurrenten met intelligente manoeuvres en innovaties de loef afsteken en zowel binnen als buiten de organisatie het meeste respect afdwingen, organisaties met maximale loyaliteit en minimaal verloop en het vermogen vrijwel iedere uitdaging het hoofd te bieden. Deze uitzonderlijke organisaties hebben altijd een cultuur waarbij de leiders bescherming van bovenaf bieden en de mensen op de werkvloer bereid zijn voor elkaar te zorgen. Juist daarom werken die mensen hard en durven ze risico's te nemen. Met empathie kan iedere organisatie dit bewerkstelligen.

Medewerkers zijn ook mensen

Voordat empathie in het bedrijf zijn intrede had gedaan, was het werk... nou ja, gewoon werk. Ochtend na ochtend stonden de medewerkers van de fabriek bij hun machine in afwachting van de bel. Als die ging, zetten ze allemaal tegelijk de machines aan. Een paar seconden later overstemden het gezoem en geratel van de apparatuur het geluid van hun stemmen en was de werkdag begonnen.

Ongeveer twee uur later ging opnieuw de bel, die de medewerkers liet weten dat ze mochten pauzeren. De machines hielden op en vrijwel alle medewerkers verlieten hun werkplek. Sommigen gingen naar de wc. Sommigen gingen een kop koffie halen. En sommigen bleven bij hun machine zitten uitrusten totdat de bel zei dat ze weer aan de slag moesten. Weer een paar uur later weerklonk de bel opnieuw, ditmaal om aan te geven dat ze het gebouw mochten verlaten voor de lunch. Zo ging het en zo was het altijd gegaan.

‘Ik wist niet beter,’ zei Mike Merck, een teamleider met een dik zuidelijk accent, die al veertien jaar voor HayssenSandiacre werkte. ‘Ik denk dat iedereen in het gebouw je hetzelfde zou hebben verteld.’

Maar alles veranderde toen Bob Chapman het in South Carolina gevestigde bedrijf overnam. Chapman is de CEO van het met al net zo’n onhandige naam behepte Barry-Wehmiller, een verza-

meling hoofdzakelijk op fabricage gerichte bedrijven die Chapman in de loop der jaren gestaag heeft uitgebreid. De meeste door Chapman opgekochte bedrijven hadden problemen. Ze stonden er financieel slecht voor en sommige bedrijven hadden een noodlijdende bedrijfscultuur. HayssenSandiacre was zijn meest recente aanwinst. Andere CEO's zouden waarschijnlijk zijn binnengekomen met een team consultants en een nieuwe strategie. Ze zouden iedereen hebben verteld wat ze moesten doen om het bedrijf weer in de zwarte cijfers te krijgen. Chapman bracht alleen een luisterend oor mee. Hij deed wat hij deed in elk bedrijf dat hij aankocht: hij ging met de medewerkers om de tafel zitten om te horen wat ze te zeggen hadden.

Ron Campbell, die al zevenentwintig jaar voor het bedrijf werkte, was net terug na een verblijf van drie maanden op Puerto Rico, waar hij productieapparatuur van HayssenSandiacre had geïnstalleerd in de fabriek van een cliënt. Toen hij in Chapmans kantoor zat, was Campbell aanvankelijk terughoudend. Hij wilde liever niet praten over de gang van zaken binnen het bedrijf. 'Ik wil eerst iets vragen,' zei Campbell. 'Als ik de waarheid vertel, werk ik hier morgen dan nog?' Chapman glimlachte. 'Als je morgen problemen krijgt door wat je me vandaag vertelt, mag je me bellen,' verzekerde hij hem.

Dat gaf Campbell het gevoel dat hij vrijuit kon spreken. 'Nou, meneer Chapman,' begon hij, 'het lijkt erop dat u me veel meer vertrouwt als u me niet kunt zien dan wanneer ik hier ben. Ik had in de fabriek van onze cliënt meer vrijheid dan hier,' refereerde hij aan zijn verblijf op Puerto Rico. 'Het is alsof al mijn vrijheden verdampen toen ik hier weer de fabriek binnenstapte. Ik werd voortdurend in de gaten gehouden. Ik moest inklokken toen ik binnenkwam en uitklokken voor de lunch. Na de lunch weer inklokken, aan het einde van de dag weer uitklokken. In Puerto Rico hoefde dat allemaal niet.' Dit was geen nieuws voor Chapman. Hij had het in andere fabrieken ook al gehoord.

'Ik gebruik dezelfde deur als ingenieurs, accountants en andere mensen die op kantoor werken,' vervolgde Campbell. 'Zij gaan linksaf naar hun kantoor en ik ga rechtdoor de fabriek in. Ze wor-

den totaal anders behandeld dan ik. Zij mogen zelf beslissen wanneer ze frisdrank of een kop koffie willen halen en even pauze nemen. Ik moet van u op de bel wachten.’

Anderen zagen het ook zo. Het was alsof ze voor verschillende bedrijven werkten. Hoe hard ze ook hun best deden, de mensen aan de machines kregen nooit het idee dat het bedrijf hen vertrouwde, simpelweg omdat ze hun werk op de fabrieksvloer verrichtten en niet achter een bureau. Een kantoormedewerker die naar huis wilde bellen om zijn kinderen te laten weten dat hij later thuis zou komen, kon gewoon bellen. Als een medewerker op de fabrieksvloer dat wilde doen, moest hij toestemming vragen en bellen met een muntjestelefoon.

Na zijn gesprek met Campbell liet Chapman de personeelsmanager weten dat de prikklokken en de bel moesten verdwijnen. Zonder grootse aankondigingen en zonder zijn medewerkers om wederdiensten te vragen besloot Chapman dat het voortaan anders moest. En dat was nog maar het begin.

Empathie deed zijn intrede in het bedrijf. Vertrouwen was voortaan de leidraad. Chapman zag iedereen liever als mensen dan als kantoor- of fabriekspersoneel en kwam met meer verbeteringen die moesten waarborgen dat iedereen op dezelfde manier zou worden behandeld.

Reservemachineonderdelen werden altijd in een afgesloten hok bewaard. Als een fabrieksarbeider een onderdeel nodig had, moest hij bij dat hok in de rij gaan staan en om het betreffende onderdeel vragen. Hij mocht niet zelf het hok in. Zo probeerde het management diefstal te voorkomen. Misschien werd dat inderdaad voorkomen, maar deze regeling maakte duidelijk dat het management zijn mensen niet vertrouwde. Chapman liet alle sloten verwijderen en alle hekken weghalen. Voortaan kon iedere medewerker de ruimte betreden om de onderdelen en het gereedschap te zoeken die hij nodig had.

Chapman haalde alle betaaltelefoons weg en liet telefoons installeren die de medewerkers zonder muntjes en zonder toestemming konden gebruiken wanneer ze maar wilden. Ook mochten de medewerkers naar believen alle ruimten van het bedrijf betre-

den. Alle medewerkers werden op dezelfde manier behandeld, of ze nu een administratieve kantoorfunctie hadden of op de fabrieksvloer stonden. Dat was de nieuwe aanpak.

Chapman begreep dat je het vertrouwen van mensen alleen kunt winnen door hen als mensen te behandelen. Hij moest vertrouwen tonen om vertrouwen te verdienen. Hij geloofde niet dat iemand die toevallig had gestudeerd of goed was in boekhouden per definitie betrouwbaarder was dan iemand met een middelbareschooldiploma die goed was met zijn handen. Chapman geloofde in de fundamentele goedheid van mensen en behandelde hen dienovereenkomstig.

Binnen de kortste keren vatte in het bedrijf een familiegevoel post. Toen de werkomgeving was aangepast, ging iedereen zich anders tegen elkaar gedragen. De medewerkers hadden het gevoel erbij te horen. Dat stelde hen in staat zich te ontspannen en zich gewaardeerd te voelen. Omdat ze het gevoel hadden dat ze op prijs werden gesteld, konden ze anderen op prijs stellen. In deze betrokken omgeving kon men ten volle 'hoofd en hart gebruiken', zoals Chapman pleegt te zeggen. De organisatie bloeide op.

Een medewerker op de verfafdeling had persoonlijke problemen. Zijn vrouw, die aan suikerziekte leed, zou een been verliezen. Hij had tijd nodig om haar te verzorgen, maar werkte voor een uurloon en kon het zich niet veroorloven minder te werken en salaris mis te lopen. Maar dankzij het nieuwe bedrijfsklimaat werd er een oplossing gevonden. Zonder dat hun iets was gevraagd, kwamen zijn collega's met een plan: ze schoven met hun vakantiedagen zodat hij meer vrije dagen kon opnemen. Zoiets had in het bedrijf nog nooit iemand gedaan. Het was zelfs in strijd met het officiële beleid van het bedrijf. Maar dat maakte niet uit. Verschillende administratief medewerkers hielpen mee. 'We denken nu meer om anderen,' zei Merck.

'Ik had nooit gedacht dat je op je werk plezier kon hebben,' zei Campbell. 'Als mensen je vertrouwen, doen ze meer hun best voor je, omdat ze dat vertrouwen willen verdienen of behouden.' In de ruim tien jaar sinds de hekken zijn verwijderd is er bijna niets gestolen. En als iemand met persoonlijke problemen kampt,

weet hij dat de leiding en zijn collega's voor hem klaarstaan.

Maar het bleef niet bij de bereidheid van medewerkers om elkaar te helpen problemen op te lossen. Ze gingen ook voorzichtiger om met de machines waarmee ze werkten. Daardoor gingen de machines minder vaak stuk, zodat het werk minder vaak hoefde te worden onderbroken en de onderhoudskosten daalden. Niet alleen de mensen, maar ook het bedrijf had baat bij de doorgevoerde veranderingen. Sinds de overname door Chapman zag HaysenSandiacre de omzet toenemen van 55 naar 95 miljoen dollar, een stijging die deels organisch was en deels tot stand kwam door nieuwe aankopen. Het bedrijf groeide zonder schulden te maken en zonder een door consultants begeleide reorganisatie van het management. Er was sprake van een hernieuwde toewijding aan het bedrijf, die niet het gevolg was van beloften, bonussen of dreigementen. De mensen waren simpelweg meer toegewijd omdat ze dat wilden. Dankzij een nieuwe cultuur van onderlinge betrokkenheid bloeiden de mensen en werkwijzen op.

Dat is wat er gebeurt als de leiders van een organisatie luisteren naar de medewerkers. Zonder dwang of druk gaan mensen vanzelf samenwerken om elkaar te helpen en het bedrijf vooruit te helpen. Men werkt niet meer omdat het moet, maar vanuit een gevoel van trots. Men gaat niet meer aan de slag voor het bedrijf, maar voor elkaar. De werkvloer is geen angstige plek meer, maar een plek waar men zich op waarde geschat weet.

We zien wat we willen zien

Chapman vertelt graag over de eerste keer dat hij HaysenSandiacre bezocht, vijf jaar voor de metamorfose waarover Mike Merck en Ron Campbell het hebben. Dit was kort nadat Chapman het bedrijf had overgenomen. Niemand kende de nieuwe CEO of besteedde enige aandacht aan hem toen hij voorafgaand aan zijn eerste vergadering zijn koffie dronk. Iedereen deed in afwachting van het begin van de werkdag wat men altijd deed. Wat Chapman die ochtend in maart 1997 in de kantine zag, leidde rechtstreeks