

L. David Marquet

GOOI HET ROER OM!

*Leiderschap creëren op elk
niveau binnen organisaties*

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2013 L. David Marquet

Oorspronkelijke titel: *Turn the Ship Around. A True Story of Turning Followers into Leaders*

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition is published by arrangement with Portfolio, an Imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Nederlandse vertaling © 2016 Boom uitgevers Amsterdam

Vertaling: Elke Parsa, Praag

Redactioneel advies: Edwin Granneman, Koninklijke Marine

Redactie: De twee hanen, Kimsword

Ontwerp binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN: 9789024404261

NUR: 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprerecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Opgedragen aan de bemanning van de USS Santa Fe

Inhoud

Dankwoord	9
Voorwoord	11
Inleiding	15
Lijst van personages	23
1 Pijn	27
2 De normale gang van zaken	33
3 Verandering van koers	38
4 Frustratie	42
5 Schreeuw om actie	46
6 Wat ze maar willen!	51
7 'Ik los u af!'	55
8 'Welkom aan boord van de Santa Fe!'	71
9 Met nucleaire kracht op weg	77
10 'Ik ben van plan om ...'	84
11 Periscoop omhoog!	90
12 Wie is verantwoordelijk?	96
13 Een nieuw schip	101
14 'We hebben een probleem'	107
15 'We leren'	120
16 Op weg naar San Diego	126
17 Iedereen present	132
18 Laatste voorbereidingen	140
19 Een oorlogsmonument	157
20 Leiderschap op ieder niveau	161
21 Een gevaarlijke doorgang	166
22 Vooruit kijken	169
23 Slagkracht	174
24 Thuiskomst	179
25 Een nieuwe manier van bevoorraden	185
26 Deining	190
Nawoord	193
Verklarende woordenlijst	195
Noten	203
Index	204

Dankwoord

Ik wil graag de bemanning van de *USS Santa Fe* bedanken die van 1999 tot 2001 met mij hebben gediend. Ze hebben hun ideeën over hoe dingen zouden moeten zijn opzij geschoven en waren zo moedig om met mij op ontdekkingsreis te gaan. Als ik succesvol was, dan heb ik dat aan hen te danken.

Ik dank ook mijn uitgever, Clint Greenleaf, voor het vertrouwen dat hij toonde in mijn project nadat we elkaar in New York toevallig tegen het lijf liepen.

Admiraal Hyman G. Rickover komt alle eer toe voor het opzetten van het *United States Navy Nuclear Propulsion*-programma. Hij voerde een sollicitatie-gesprek met mij in 1981, selecteerde me voor het programma en gaf me zo de kans om het bevel te voeren op een kernonderzeeër.

Ik wil de inspirerende leiders bedanken met wie ik bij de marine heb gediend, zoals Marc Pelaez, Steve Howard, Mark Kenny en Al Konetzni.

Ook gaat mijn dank uit naar mijn meelezers Dan Gillcrist, Jack Harrison, Lauren Kohl en Rob Tullman, door wie het manuscript veel beter is geworden.

Vooraf ook Arthur Jacobson ben ik zeer erkentelijk. Zijn steun heeft me erdoorheen gesleept op momenten dat het project op het punt stond te mislukken.

Stephen Covey voer in 2000 mee op de *Santa Fe* en heeft een ontzettend belangrijke rol gespeeld. Niet alleen wees hij me met zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* een pad dat ik niet eerder had opgemerkt, maar zijn enthousiasme en vertrouwen in mijn project motiveerden me ook om vol te houden.

Simon Sinek was mijn belangrijkste bron van inspiratie, mijn mentor, criticus en coach. Hij hielp me mijn *Waarom* te ontdekken. Dank je, Simon.

In het bijzonder wil ik mijn vrouw Jane bedanken, die me aanmoedigde mijn eigen weg te volgen en me steunde in mijn worsteling om mijn verhaal te vertellen.

Voorwoord

Ik kreeg de kans om op de *USS Santa Fe* mee te varen in de periode dat kapitein Marquet er de bevelhebber was en zag met eigen ogen de invloed van zijn leiderschapsstijl. Dit had een diepe impact op wat ik op het gebied van empowerment en geëngageerde werkplekken voor mogelijk hield.

Ik had net een leiderschapstraining gegeven aan officieren van de Amerikaanse marine toen ik hoorde dat er op een onderzeeboot in Hawaï iets heel bijzonders aan de hand was. Toen de gelegenheid zich voordeed om mee te varen op de *Santa Fe*, greep ik die met beide handen aan. Ik ging aan boord van kapitein Marquets onderzeeboot om te zien waar al die drukte over ging. Deze mate van empowerment was ik nog nooit tegengekomen. We stonden op de brug van een kernonderzeeër die miljarden kostte en gleden geruisloos over de het kristalheldere wateroppervlak van Lahaina, Maui. Kort nadat we waren uitgevaren, kwam er een jonge officier naar de kapitein toe en zei: 'Sir, ik ben van plan om het schip naar vierhonderd voet te laten duiken.' Kapitein Marquet informeerde naar de sonarcontacten en bodemdiepte, en zei de jongeman toen dat hij ons nog een paar minuten op de brug moest geven alvorens zijn plan ten uitvoer te brengen.

De hele dag door kwamen er steeds mensen naar de kapitein toe met hun plannen om dit of dat te doen. Soms stelde de kapitein een paar vragen, waarna hij dan 'uitstekend' zei. Hij bewaarde alleen een paar hele cruciale beslissingen voor zichzelf, het topje van de ijsberg. De grote massa van de ijsberg – zo'n 95 procent van de beslissingen – werd zonder enige inmenging of bevestiging van de kapitein genomen. Waar ik ook kwam op de onderzeeboot – of het nu in de controlekamer, de torpedokamer of zelfs de kombuis was waar ze de lunch maakten – overal nam ik een enorme bedrijvigheid waar die ik niet had verwacht. De bemanning toonde verbazend veel betrokkenheid en er was een voortdurend geroezemoes van informatie die werd uitgewisseld.

Ik kan niet zeggen dat ik de kapitein echt een order heb zien geven.

Ik vroeg David hoe hij deze ommezwaai had weten te realiseren. Hij zei dat hij zijn mensen zo zelfredzaam mogelijk had willen maken binnen de grenzen van de marine, en misschien zelfs nog zelfredzamer. Hij had een ondeugende fonkeling in zijn ogen toen hij dat zei. Hij had het gevoel dat als hij van hen zou verlangen dat ze zich een probleem en de bijbehorende oplossing

toe-eigenden, ze zichzelf als een vitale schakel zouden gaan zien binnen de gezagsstructuur. Hij creëerde een cultuur waarbinnen deze mariniers echt het gevoel hadden dat ze ertoe deden. Maar dit antwoord laat alleen het doel zien dat hij voor ogen had, niet wat het bereiken hiervan daadwerkelijk vereist – van de man aan de top van een organisatie en van alle anderen.

Hoe creëer je zo'n organisatie? Wat is ervoor nodig?

Het antwoord vind je in dit boek.

Wat ik zo geweldig vind aan dit boek

In de eerste plaats is dit een geweldig verhaal over de zelfontdekking, spanningen en eenzame twijfels van een leider die een onbekende weg inslaat. Inmiddels weten we dat het experiment van kapitein Marquet op de Santa Fe een waanzinnig succes was, maar op dat moment wist noch hij, noch zijn moedige bemanning die deze nieuwe manier van organiseren omarmde, of het wel zou werken.

In de tweede plaats biedt dit boek ons de specifieke mechanismen die ze op de Santa Fe toepasten om deze transformatie te realiseren. We leren wat ze deden, hoe de bemanning reageerde – goed of slecht – en hoe de mechanismen mettertijd tot rijping kwamen. Het goede nieuws is dat deze mechanismen gaan over hoe we als mensen op elkaar reageren, en dus universeel toepasbaar zijn. Je kunt ze in je eigen organisatie toepassen – of dat nu een bedrijf, school, regering of gezin is.

In de derde plaats presenteert het boek een alomvattende paradigmaverschuiving wat betreft ons idee van leiderschap. Kapitein Marquet heeft de term 'leider-leider' bedacht om het verschil aan te geven met de leider-volgerbenadering, waar de traditionele leiderschapsmodellen op gebaseerd zijn. Ik denk dat het een goed idee is om dit onderscheid met zulke contrasterende termen uit te drukken. Ik ben er persoonlijk getuige van geweest hoe de Santa Fe opereerde, en kan bevestigen dat deze nieuwe methode niet zomaar een subtiele verandering is van hoe we het vroeger aanpakten – het is wezenlijk anders, en dáárin ligt de kracht.

Waarom moet je dit boek lezen?

Op welke plek je je ook bevindt binnen een organisatiestructuur, dit boek moet je lezen. Mensen aan de top zullen eruit leren hoe ze passie, intellect en energie kunnen stimuleren bij de mensen onder hen. Onbewust handelen ze of gedragen ze zich misschien op een manier die deze doelen in de weg staat.

Maar de mensen in de frontlinies zullen ook manieren gaan vinden om besluitvorming te omarmen en zo hun bazen te helpen om de controle los te laten.

We zitten midden in een van de ingrijpendste veranderingen in de ge-

schiedenis van de mensheid, waarin de verschuiving van het Industriële Tijdperk met zijn 'gezag' naar het Tijdperk van de Kenniswerker van 'bevrijding' de belangrijkste taak van de mens is. Zoals Albert Einstein zei: 'Onze grootste problemen kunnen we niet oplossen met de denkwijze die ze veroorzaakt heeft.' En de problemen worden zeker niet door één persoon opgelost; zelfs niet, of vooral niet, door die ene persoon 'aan de top'.

Onze stralende toekomst zal worden gecreëerd door hen die hebben ontdekt dat leiderschap een kunst is die mensen 'in staat stelt tot...'. Het is de kunst van het ontketenen van menselijk talent en potentieel. Met loonstrookjes, positie, macht of angst kun je misschien wel iemands *spierkracht* 'kopen', maar iemands talent, passie, loyaliteit en onuitputtelijke creativiteit krijg je alleen *vrijwillig* aangereikt. De grootste problemen van deze wereld zullen worden opgelost door bevlogen, bevrijde 'vrijwilligers'.

Mijn definitie van leiderschap luidt als volgt: Leiderschap betekent dat je mensen zo duidelijk laat weten wat ze waard zijn en wat hun potentieel is, dat dit ze inspireert om zichzelf zo te zien. Kapitein Marquet is voor mij het mooiste voorbeeld van *empowering* leiderschap. De pagina's die volgen bieden je een model om je eigen weg te bewandelen.

Onthoud, leiderschap is een keuze, niet een positie. Ik wens je alle goeds op je reis!

Stephen R. Covey, voorjaar 2012

Inleiding

Mensen zijn gefrustreerd

Als we aan een nieuwe baan beginnen, zijn de meesten van ons bereid om zich volledig in te zetten. We zitten meestal vol ideeën over hoe dingen beter kunnen. We stellen met enthousiasme ons hele intellectuele vermogen beschikbaar om vervolgens te horen te krijgen dat dat niet onze taak is, dat het al eens geprobeerd is of dat we ons gedeisd moeten houden. Initiatief wordt met scepsis bekeken. Onze suggesties worden genegeerd. We moeten de instructies opvolgen. Ons werk wordt beperkt tot het opvolgen van een reeks vaste voorschriften. Onze creativiteit en innovatieve ideeën worden niet op prijs gesteld. Uiteindelijk geven we het op en voegen we ons gewoon naar de rest. Gelaten slaan we ons erdoorheen. Maar al te vaak eindigt hier het verhaal van ons werkende bestaan.

Zelfs de meest veelbelovende werknemers kunnen in deze neerwaartse spiraal belanden. Neem bijvoorbeeld Ian, die door het peperdure communicatiebureau dat hem had ingehuurd had moeten worden gezien als de ideale werknemer. Zijn eerste werkervaring in het bedrijfsleven was daarentegen zo ontmoedigend dat hij bezwoer er nooit meer terug te komen. Nu is hij ondernemer. Toen ik Ian vroeg wat er mis was gegaan, vertelde hij: 'Ik kon mijn dagtaak in twee uur doen. Als ik vroeg om meer, zeiden ze: "Wie op zijn tijd, jongeman". Ik had geen enkele beslissingsbevoegdheid.' En dat bij een bedrijf dat bekendstaat om invoelend leiderschap en innovatieve producten!

Ian nam ontslag en vond een meer bevredigende manier om de tijd door te komen. 'Weet je, tuurlijk, mettertijd waren de dingen er misschien wel op vooruit gegaan, maar wie wil zijn carrière – sterker nog, zijn levensenergie – op het spel zetten in de hoop dat een gevestigd, "succesvol" bedrijf een metamorfose zal doormaken? Ik volgde mijn dromen, en dat is gelukt.'

Als je de aandrang voelt om Ian achterna te gaan, ben je niet de enige. In Amerika heeft de werknemerstevredenheid haar dieptepunt bereikt.¹ Betrokkenheid van werknemers en de toewijding aan hun werkgevers is ook erg laag.² Vanaf november 2011 bedroeg de werkloosheid 31 maanden lang negen procent. Je zou denken dat iedereen die toen een baan had, allang blij was dat hij überhaupt een baan had, maar dat was niet het geval.

Dit nadrukkelijke afhaken leidt tot een miljardenschade door onbenutte productiviteit. Onverschillige, ontevreden werknemers zonder toewijding tasten de basis van de organisatie aan en ondermijnen ook het moreel van hun collega's. De Gallup International Association schat dat onder de Amerikaanse beroepsbevolking het productiviteitsverlies alleen meer dan 300 miljard dollar bedraagt.³ Hoe groot de schade door productiviteitsverlies ook mag zijn, mijn gevoel zegt me dat dit in het niet valt bij de schade door het gebrek aan plezier en geluk.

Bazen zijn ook gefrustreerd

Als je een baas bent, heb je vast wel hinder ondervonden van het gebrek aan bevoegenheid en eigenaarschap dat je bij je personeel ziet. Je hebt misschien geprobeerd ze te stimuleren om beslissingen te nemen, waarna je moest constateren dat velen zich prettiger voelen als ze gewoon doen wat hun wordt opgedragen. Empowermenttrajecten beginnen altijd goed, maar houden geen stand. Nieuwe werknemers komen rechtstreeks uit de schoolbanken de organisatie binnen en verwachten dat hun wordt voorgeschreven hoe ze hun werk moeten doen.

Deze situatie doet zich zelfs binnen de beste bedrijven voor. Dr. Scott Mesh, de CEO van Los Niños – een bedrijf dat kinderen met een beperking stages biedt voor hun leertraject – is daar een voorbeeld van. Los Niños is in de afgelopen jaren meerdere malen uitgeroepen tot 'Best Company to Work for in New York'. Ik heb een paar van Scotts medewerkers ontmoet en ik kan wel zeggen dat hij een aardig topteam had samengesteld.

Toch zit ook Scott met frustraties. 'Ik ben te vaak aan het "babysitten". Sommige mensen nemen zaken voor hun rekening – ze tonen eigenaarschap, werken hard, zijn bevoegen en boeken fantastische resultaten. Anderen moet je aansturen – misschien omdat ze die geweldige *follow-up* laten liggen of omdat ze op een ander punt aandacht nodig hebben.'

Hij staat hier niet alleen in. Een recent onderzoek toonde aan dat 44 procent van leidinggevend in het bedrijfsleven liet weten dat ze teleurgesteld waren over de prestaties van hun werknemers.⁴

Deze ergernis bij beide partijen op het werk heeft een basale oorzaak: ons huidige leiderschapsmodel is hopeloos verouderd.

Het probleem: leider-volger

Toen ik nog bij de Amerikaanse marine zat, kreeg ik rechtstreeks te maken met een verouderd leiderschapsmodel. Over wat het betekent een leider te zijn, kwam ik het volgende tegen in een boek over leiderschap van de Naval Academy:

‘Leiderschap is de kunst, wetenschap of gave die een persoon in staat stelt en het voorrecht geeft om de gedachten, plannen en handelingen van anderen zodanig aan te sturen dat hij daarmee hun gehoorzaamheid, vertrouwen, respect en loyale medewerking wint.’⁵

Met andere woorden: bij de marine, net als bij de meeste andere organisaties, draait leiderschap om het aansturen van mensen. Dit verdeelt de mensheid in twee groepen: leiders en volgers. Het meeste van wat we vandaag de dag qua leiderschap bestuderen, leren en in de praktijk brengen, gaat uit van deze leider-volgerstructuur. Dit model gaat al heel lang mee. Het is alomtegenwoordig. Het is de structuur zoals die we vinden in de *Ilias*, in *Beowulf* en in andere westerse heldendichten.

En je vindt dit model terug in een aantal van de populairste romans en films over leiderschap, zoals Patrick O’Brians *De Sophie*.

Mensen kunnen ontzettend veel bereiken via het leider-volgermodel, vooral met een deskundige baas. De wijdverbreide ontwikkeling van de landbouw, de piramides in Egypte en de fabrieken van de Industriële Revolutie zijn allemaal tot stand gekomen dankzij deze structuur. We hebben er een enorme rijkdom mee verworven. Veel bazen en eigenaren werden rijk, en hun volgers waren ook beter af. En juist omdat het zakendoen volgens de leider-volgerstructuur altijd zo succesvol is geweest, is het zo aantrekkelijk en hebben we moeite om het los te laten. Maar dit model werd ontwikkeld in een tijd waarin werk voornamelijk fysiek was. Daarom is het toegespitst op het gedaan krijgen van fysieke menselijke arbeid.

In de moderne wereld is ons voornaamste werk van cognitieve aard. Dus het is niet verwonderlijk dat een structuur die voor fysieke arbeid is ontwikkeld niet optimaal is voor intellectueel werk. Mensen die als volgers worden behandeld, hebben de verwachtingen van volgers en gedragen zich ook zo. Als volgers hebben ze een beperkte beslissingsbevoegdheid en worden ze amper gestimuleerd om hun intellect, energie en passie zo goed mogelijk te benutten. Degenen die orders ontvangen, draaien meestal maar op halve snelheid, en onderbenutten dus hun verbeelding en hun ondernemingszin. En hoewel dit niet uitmaakt als je een triereem moet roeien, is het allesbepalend bij het bedienen van een kernonderzeeër.

Dit is een bekende beperking van het leider-volgermodel.

We leren nu dat de oplossing hiervoor in empowerment ligt.

Het probleem met empowermenttrajecten is echter dat ze een inherente tegenstrijdigheid bevatten tussen boodschap en methode. Hoewel de boodschap er een van ‘empowerment’ is, zorgt de methode – jij hebt mij nodig om jou zelfredzaam te maken – er juist voor dat mensen eigenlijk hun mondigheid verliezen. De methode verdringt de boodschap.

Hier komt nog bij dat in een leider-volgerstructuur de prestaties van de organisatie sterk verbonden zijn met de kundigheid van de leider. Als gevolg

daarvan is er een natuurlijke neiging om een leiderschapsvorm te ontwikkelen waarin de persoonlijkheid van de leider centraal staat. Volgers voelen zich tot hun leider aangetrokken. Kortetermijnprestaties worden beloond. Wanneer leiders met de neiging alles zelf te doen en hun persoonlijkheid in te zetten eenmaal vertrekken, worden ze gemist en kunnen de prestaties flink teruglopen. Psychologisch schenkt dit de leider enorme voldoening. Het is dus verleidelijk. Maar voor de meeste volgers is het psychologisch gezien ondermijnend. De volger heeft namelijk geleerd dat hij zich op de leider moet verlaten die alle beslissingen neemt, in plaats van zich volledig te richten op het werkproces om zo de organisatie zo soepel mogelijk te laten draaien.

De oplossing: leider-leider

De leider-leiderstructuur verschilt wezenlijk van de leider-volgerstructuur. In de kern ervan ligt de overtuiging dat we allemaal leiders kunnen zijn en dat het feitelijk ook het beste is als we allemaal leiders zijn. Leiderschap is geen mystieke eigenschap waarover de een wel beschikt en de ander niet. Als mens hebben we het allemaal 'in huis', en allemaal moeten we onze leiderschapstalenten gebruiken in ieder aspect van ons werkende bestaan.

Het leider-leidermodel brengt niet alleen grote verbeteringen met zich mee op het vlak van effectiviteit en moreel, het maakt de organisatie ook sterker. Nog belangrijker is dat deze verbeteringen van duurzame aard zijn, en niet afhangen van de persoonlijkheid en aanwezigheid van de leider. Leider-leiderstructuren zijn aanzienlijk veerkrachtiger en gaan er niet van uit dat de leider in kwestie het per definitie bij het rechte einde heeft. Bovendien brengen deze structuren, verspreid door de hele organisatie, vanzelf meer leiders voort. Dat valt niet tegen te houden.

De vrucht van het falen

Toen ik me meldde voor mijn eerste opdracht als junior officier op de *USS Sunfish* (SSN-649), een aanvalsonderzeeër in de *Sturgeon*-klasse, was ik in technisch opzicht expert op het gebied van alle systemen aan boord, inclusief de exacte details van de reactorinstallatie. Ik was altijd al leergierig, en had de beste cijfers van de klas voor het vak kernenergie en bij de basisopleiding voor onderzeebootofficier. Na deze specialistische opleidingen en mijn studie aan de Naval Academy wist ik een heleboel over zowel onderzeeboten als leiderschap.

Technische kennis vormt de basis van leiderschap binnen de atoomafdeling van de marine, en mijn eerste kapitein was de belichaming van deze filosofie.

Nors, gereserveerd, maar technisch zeer onderlegd, leidde hij de *Sunfish* tijdens onze eerste en uitermate geslaagde oefenmissie. Ik dacht helemaal

niet na over hoe hij het schip runde – zo moest het nu eenmaal. Tussen mijn eerste en tweede missie op de Sunfish kregen we een andere kapitein, kapitein-luitenant ter zee (later schout-bij-nacht) Marc Pelaez. Toen we op een dag rondvoeren over de Atlantische Oceaan tijdens onze trainingsperiode, waarbij er verder niet veel gebeurde, zag ik door de periscoop een groot koopvaardijschip. Het sonarteam had het al opgevangen, maar ze waren niet zeker over de afstand waarop het zich bevond omdat ze alleen passief mochten luisteren, wat gebruikelijk is voor onderzeeboten. Ik fantaseerde zomaar wat met de sonarchef over hoe handig het wel niet zou zijn als we met de actieve sonar een geluidspuls konden uitzenden richting het koopvaardijschip – iets wat we zelden deden. Kapitein Pelaez kwam naast me staan. ‘Nou, waarom doe je dat dan niet?’ Hij kende natuurlijk de reden wel – je hebt toestemming van de kapitein nodig om over te gaan op actieve sonar. Hij merkte dat ik niet op mijn gemak was en zei: ‘Waarom zeg je niet gewoon: “Kolonel, ik ben van plan om voor trainingsdoeleinden over te gaan op actieve sonar”?’

Ik probeerde het.

‘Kolonel, ik ben van plan om voor trainingsdoeleinden over te gaan op actieve sonar.’

Hij antwoordde: ‘Prima.’ Toen ging hij weg en liet me daar alleen achter – en voor het eerst had ik echt de leiding.

Tijdens het eerste halfuur zonden we de ene na de andere geluidspuls uit, probeerden met onze sonar alle mogelijke combinaties uit, en lieten iedere sonartehnicus in het sonarhok aan de beurt komen, zodat ze konden zien hoe een actief oppervlaktecontact eruitzag. De sonartehnici vonden het geweldig om hun apparatuur eens op andere manieren te gebruiken. De sonarchef vond het fantastisch om zijn mannen te trainen. Ik ook. Het gevoel om bevoegd en in staat te zijn mijn wachtploeg te vormen, werkte welhaast bedwelmend. Ik keek uit naar het moment dat ik weer mocht wachtlopen. Als ik niet op wacht stond, prakkiseerde en droomde ik urenlang over nieuwe manieren waarop ik mijn wachtploeg kon trainen.

Na mijn ervaring op de Sunfish diende ik als adjudant in het Pentagon en ging vervolgens naar de Naval Postgraduate School om een jaar Russisch te studeren en mijn master te halen in nationale veiligheid. Na deze onderbreking ging ik van 1989 tot 1991 weer naar zee als Technisch Officier aan boord van de USS Will Rogers (SSBN-659).

Ik dacht dus dat ik wel het een en ander wist over leiderschap. Maar dat bleek niet het geval.

Mijn tijd op de Will Rogers was een ramp. We hadden te maken met ontmoedigend top-downleiderschap. Niemand zat hier graag. Om daar verandering in te brengen, besloot ik de bemanning meer betrokken te maken en de besluitvorming te decentraliseren. Ik paste alle trucjes toe die ik had geleerd om mijn team ‘te inspireren en zelfredzaam te maken’, maar die trucjes leken noch hun prestaties, noch hun moreel te verbeteren. Sterker nog, we hadden

uiteindelijk alleen maar meer problemen. Ik kon er maar niet achterkomen wat er misging. Ik voelde me net als Ian en wilde weg. Na een tijdje viel ik weer terug op de bevoegdheid die ik had willen delen, bemoeide me tot in detail met hoe projecten werden gerund en nam voor zover mogelijk alle beslissingen.

Acht jaar nadat ik de Will Rogers verliet, nam ik het bevel over op de USS Santa Fe (SSN-763) – een van de modernste, door kernenergie aangedreven onderzeeboten (SSN's) – maar nog steeds drukte die ervaring met de Will Rogers zwaar op me. De problemen waar ik op de Santa Fe tegenaan liep, herinnerden me aan mijn problemen op de Will Rogers. In wezen hadden die allemaal te maken met mensen en leiderschap. Ik was vastbesloten om een nieuwe leiderschapsbenadering uit te proberen.

Succes, onmiddellijk en voor altijd

Een kernonderzeeër is de laatste plek waar je een leiderschapsrevolutie zou verwachten. Zo'n schip opereert in een onverbiddelijke omgeving. Deadlines zijn er krap, net als de ruimte. Als men nooit verder dan 45 meter van de controlekamer vandaan is, is het makkelijk om over te gaan tot een uiterst hiërarchische managementstructuur. De traditie van de marine en de benadering van het kernprogramma, met de nadruk op verantwoordelijkheid en technische competentie, versterken de bundeling van macht, autoriteit en controle aan de top. Onderzeeboten, die voor langere periodes kunnen opereren zonder enig radiocontact, komen het dichtst in de buurt van de ver uitzwermende fregatten van vroeger die evenmin contact met de 'buitenwereld' hadden. Kort gezegd: ze vormen de ideale omgeving voor de leider-volgerstructuur.

Toen ik als bevelhebber aantrad op de Santa Fe, bungelde diens bemanning ergens helemaal onderaan – technisch, operationeel en emotioneel gezien.

Binnen een jaar was de situatie volledig omgeslagen. Van het slechtst presterende schip klommen we op tot best presterende schip op vrijwel elk onderdeel, waaronder – en dat vond ik het allerbelangrijkste – het vermogen om de mariniers en officieren vast te houden. De stappen werden geleidelijk aan gezet. Maar het resultaat was radicaal.

De Santa Fe presteerde buitengewoon goed in de periode dat ik kapitein was. Was het daarbij gebleven, dan zou dit hetzelfde leiderschapsverhaal over persoonlijkheid zijn geweest waar nu al hele boekenplanken mee vol staan. Pas nu, tien jaar later, kunnen we het echte succes van deze inspanning beoordelen – op basis van de onverminderde operationele uitmuntendheid en het ongelooflijk hoge aantal promoties onder officieren en bemanning. Dit is allemaal te danken aan de leider-leiderstructuur.

Gooi het roer om! is het verhaal van die zoektocht en van de mannen die het samen met mij beleefden aan boord van de Santa Fe. In wezen beschrijft het de vier fasen van mijn strijd om onze manier van samenwerken ten goede

te veranderen. In deel I vertel ik hoe ik oude ideeën moest loslaten om plaats te maken voor nieuwe. In de delen II, III en IV beschrijf ik de brug naar de leider-leiderstructuur en de bijbehorende steunpilaren. De brug is gezag, het afstaan ervan aan anderen binnen je organisatie terwijl jij de verantwoordelijkheid houdt. Gezag, zo ontdekten we, werkt alleen als je competente werknemers hebt die het hogere doel van de organisatie begrijpen. En daarom is het van belang dat, wanneer je het gezag uit handen geeft, ook de technische competenties en de organisatorische helderheid worden versterkt. De delen van het boek zijn min of meer ingedeeld volgens deze categorieën, maar in de praktijk zijn het cycli die zich alsmat en steeds vaker herhalen.

Ik heb een wereld voor ogen waarin we allemaal voldoening vinden in ons werk. Het is een wereld waarin ieder individu meedenkt, gemotiveerd is en inspiratie uit zichzelf put. De menselijke cognitieve vermogens zijn volledig gericht op het oplossen van de gigantische problemen waarmee we worden geconfronteerd.

Uiteindelijk is dit boek een oproep tot actie, een manifest voor al die gefrustreerde werknemers en bazen voor wie de huidige leiderschapsstructuur gewoon niet werkt. We moeten de leider-volgerstructuur de rug toekeren en de wereld zien als een plek waar overal de leiders deze visie kunnen realiseren. Of je nu baas bent, werknemer, leraar of ouder, overal zul je manieren vinden om naar dit doel toe te werken.

Veel plezier ermee, en laat me weten hoe het leider-leiderconcept je bevalt. Stuur je verhalen en ideeën naar david@turntheshiparound.com.

Lijst van personages

KAPITEIN MARK KENNY

Instructeur aan de opleiding voor aankomend commandanten (PCO's oftewel Prospective Commanding Officers) en later commandeur van Submarine Squadron Seven, waar de USS Santa Fe onder viel.

LUITENANT-TER-ZEE DER 1STE KLASSE TOM STANLEY

Eerste Officier op de Santa Fe van 1999 tot 2000

LUITENANT-TER-ZEE DER 1STE KLASSE MIKE BERNACCHI

Eerste Officier op de Santa Fe van 2000 tot 2002

LUITENANT-TER-ZEE DER 1STE KLASSE RICK PANLILIO

Technisch Officier (Tech) op de Santa Fe van 1998 tot 2001

LUITENANT-TER-ZEE DER 1STE KLASSE BILL GREENE

Navigator (Nav) op de Santa Fe van 1997 tot 1999

LUITENANT DAVE ADAMS

Wapenofficier (Weps) op de Santa Fe van 1998 tot 2001

LUITENANT CALEB KERR

Navigator op de Santa Fe van 2000 tot 2004

ADJUDANT ANDY WORSHEK

Sonartechnicus en Hoofd Wapentechnische Dienst op de Santa Fe van 1998 tot 2002

SERGEANT-MAJOOR DAVID STEELE

Hoofd techniek van de vuurleidingsectie op de Santa Fe van 1996 tot 2000

SERGEANT-MAJOOR BRAD JENSEN

Senior atoomspecialist (bull nuke) op de Santa Fe van 1998 tot 2000

SERGEANT-MAJOR MIKE CIKO

Senior atoomspecialist (bull nuke) op de Santa Fe van 2000 tot 2002

SERGEANT 2DE KLASSE SCOTT DILLON

Divisie leider van de onderofficieren op de Santa Fe van 1998 tot 2001

SLED DOG

Kwartiermeester (kaarttekenaar) op de Santa Fe van 1998 tot 2001

Deel I

Opnieuw beginnen

Onze grootste strijd is die met onszelf. Alles wat we maar enigszins denken te weten, weerhoudt ons ervan om meer te leren. Mijn ideeën over leiderschap werden gevormd door onze westerse klassiekers zoals *Beowulf* en *De Odyssee*, maritieme geschiedenissen en populaire films. Het idee van de ‘leider als eenzame held’ werd nog eens flink versterkt toen ik toetrad tot de opleiding van de Amerikaanse marine.

In dit deel van het boek beschrijf ik mijn frustratie, mijn twijfels en hoe ik me uiteindelijk afkeerde van dit type leiderschap. Indertijd drong het niet tot me door, maar de gedachte achter deze vorm van leiderschap – die zo ingebakken zit dat het een automatisme is geworden – is dat je leiders hebt en volgers. Pas toen ik dat vooroordeel uit mijn hoofd zette, was ik in staat om te zien hoe mensen daadwerkelijk beter met elkaar zouden kunnen samenwerken.

1

Pijn



Hoe ben jij door je mislukkingen gevormd? Ikzelf poogde om, als hoofd van dienst op de *U S S Will Rogers*, een nieuwe manier van leidinggeven in praktijk te brengen, maar faalde daarin.

1989: de Ierse Zee

Achtduizend ton staal gleed geruisloos en onzichtbaar door de diepte van de Ierse Zee. In de controlekamer van de *U S S Will Rogers* (*S S B N*-659) stuurde de dekkofficier het schip naar de gigantische vlakten en diepten van de Noord-Atlantische Oceaan. Met een blik op het raketbedieningspaneel kon hij de status zien van de zestien Poseidon-raketten aan boord, die ieder veertien onafhankelijk richtbare kernkoppen konden vervoeren. Deze raketten waren de enige bestaansredenen van de *Will Rogers*, een strategische kernonderzeeër – afgekort *S S B N* – van het soort dat de bemanning liefkozend een *boomer* noemde. Bij de boomer ging het maar om één ding: hij moest op zee zijn en paraat om op commando een aanval uit te voeren. Deze kernonderzeeërs waren een vitaal onderdeel van Amerika's afschrikingsstrategie.

De controlekamer was het zenuwcentrum van het schip. Die zestien raketten waren zo belangrijk, en onaantastbaar bij een aanval als het schip eenmaal op weg was onder water, dat boomers twee ploegen hadden – een *Blue Crew* en een *Gold Crew* – waardoor de onderzeeboot zo lang mogelijk op zee kon patrouilleren, als onderdeel van de afschrikking. Deze bemanningsleden woonden in de buurt van New London, Connecticut, terwijl de vooruitgeschoven basis van de *Will Rogers* in Holy Loch, Schotland, lag. Om de drie maanden namen de ploegen het van elkaar over, met een overdrachtsperiode van drie dagen. Had de nieuwe ploeg het schip eenmaal overgenomen, dan waren ze ongeveer vier weken bezig met de nodige herstelwerkzaamheden en het preventieve onderhoud voordat ze de zee op gingen. Als de Verenigde Staten over een geloofwaardig afschrikmiddel wilden beschikken, dan moesten alle raketten op scherp staan. Als de *Will Rogers* niet op tijd paraat was, dan betekende dat dat een andere onderzeeboot langer op zee moest blijven.

In reactie op de Sovjet-dreiging werden er, tussen 1958 en 1965, 41 van dit soort strategische onderzeeërs gebouwd: een indrukwekkende, industriële prestatie. De Will Rogers was de laatste van de 41 SSBN's en was sinds zijn eerste missie bijna zonder onderbreking ingezet. Die oorspronkelijke onderzeeboten werden vervangen door nieuwere en beter uitgeruste onderzeeërs in de Ohio-klasse; wat niet wegnam dat de Will Rogers nog steeds met belangrijke taken was belast. Maar na 31 jaar was het wel een oud schip geworden. Sterker nog, tijdens de laatste patrouille voor ik aan boord kwam, was de Will Rogers in aanvaring gekomen met een trawler en had daardoor een belangrijke keuring niet gehaald.

Ik keek op de kaart in de controlekamer. We lagen op schema en ongeveer een halfuur later zouden we gaan duiken. Ik liep via het achterschip, langs de rijen raketbuizen en de reactor, naar de machinekamer. Met mijn zaklamp liep ik nog een laatste rondje. Al onze reparaties waren goedgekeurd, maar het kon geen kwaad om nog één keer alles na te lopen.

Als Officier Technische Dienst van de Blue Crew was ik verantwoordelijk voor de inspectie van de kernreactor en de belangrijke hulpapparatuur, en ik had de supervisie over de zestig man die de reactor onderhielden en bedienden. Er was een constant spanningsveld tussen de dingen goed doen en het halen van deadlines, daar was ieder bemanningslid zich van bewust. Het was een slopende taak en ik was niet bijster gelukkig met hoe de dingen verliepen.

De officier van wie ik het overnam, was erg gefocust op details. Hij was altijd bezig met het controleren van technische documenten en het aansturen van onderhoud en andere werkzaamheden. Ik was vastbesloten om daar verandering in te brengen, en wel door mijn manschappen meer zeggenschap te geven over hun eigen werk, meer beslissingsbevoegdheid en minder takenlijstjes. Op die manier hoopte ik de bevlogenheid die ik op de Sunfish had gezien ook op de Will Rogers te introduceren. Ik zou tegen de stroom in gaan.

Kort voordat ik op de Will Rogers kwam, mocht ik nog een paar dagen meevaren op een andere kernonderzeeër. Het schip onderging een gevechtsinspectie op zee, en de bemanning was belast met verschillende opdrachten die een flinke interne coördinatie vereisten. Ik liep met de kapitein mee om te zien hoe hij dat aanpakte. Hij was overal: hij vloog de machinekamer in en weer uit naar de controlekamer, rende het sonarstation binnen en vandaar naar de torpedokamer. Nog voor er vierentwintig uur om waren, was ik al uitgeteld. Ik durf niet te zeggen of hij in die drie dagen dat ik meeliep wel had geslapen.

Het schip kwam feilloos door de inspectie heen, en het inspectieteam roemde vooral de betrokkenheid van de kapitein. Ik voelde me ongemakkelijk omdat ik wist dat dit niet de manier was waarop ik een onderzeeboot wilde runnen. En was dat wel zo geweest, dan nog wist ik dat ik fysiek niet zou kunnen wat hij kon.

Ondanks dat de marine deze vorm van top-downmanagement stimuleerde, maakte ik werk van mijn plan om de controle bij de manschappen neer te leggen en geen bevelen uit te delen. In plaats van specifieke takenlijsten te verstrekken aan de divisie-officieren en divisiehoofden van de Will Rogers, gaf ik ze een brede begeleiding en liet ze zelf de takenlijsten opstellen, die ze mij dan moesten laten zien. In plaats van iedereen te zeggen wat ze moesten doen, vroeg ik hoe zij dachten dat we een probleem het beste konden aanpakken. Ik was niet langer de spil die het onderhoud coördineerde tussen twee divisies, maar liet de divisiehoofden weten dat ze rechtstreeks met elkaar moesten praten.

Dat ging niet goed. In de onderhoudsperiode maakten we een aantal fouten waardoor we sommige werkzaamheden opnieuw moesten doen. We raakten achter op het schema. We hadden ook wat klussen waar we niet tijdig aan waren begonnen omdat het middenkader niet alle onderdelen en vergunningen compleet had, noch ervoor had gezorgd dat de voortstuwingsinstallatie gereed was om te kunnen functioneren. Ik ving gesprekken op van mensen die terugverlangden naar hun oude Technisch Officier, die hun 'gewoon zou opdragen wat ze moesten doen'. Het zou inderdaad veel sneller zijn geweest als ik gewoon had gezegd wat de mensen moesten doen, en ik betrapte mezelf er regelmatig op dat ik een lijst met bevelen stond te blaffen om er maar voor te zorgen dat het werk werd gedaan. Ik was niet tevreden over mezelf, maar verder leek niemand zich eraan te storen. Ik scheen de enige te zijn die verlangde naar een meer democratische en gemachtigde werkplek, en ik vroeg me af of ik wel de juiste weg was ingeslagen.

Het spande erom, maar toen de onderhoudsperiode er bijna opzat, leken mijn pogingen om de controle uit handen te geven, te werken. Er was een voorzichtig gevoel van optimisme: we zouden het op tijd gaan redden.

Echter, in een flits drong het toen tot me door dat dit niet het geval was.

Ik liet de ladder zakken naar de benedenverdieping van de machinekamer. Ik scheen met mijn zaklamp over de verschillende onderdelen en versteenende bij wat ik zag. De bouten en moeren van de afsluitring van een grote zee-waterwarmtewisselaar zaten niet goed vastgedraaid. De moeren 'pakten' de schroefdraad van de bouten niet goed. Ze waren wel aangedraaid, maar ik wist zeker dat het niet voldeed aan de technische specificatie. Iemand had zich er makkelijk van afgemaakt. Deze koeler zou worden blootgesteld aan de volledige onderwaterdruk. Zelfs een klein lekje zou ervoor zorgen dat het zeewater met geweld het schip in zou spuiten. Deze fout zou desastreuze gevolgen hebben.

Mijn adem stakte in mijn keel. We stonden op het punt om diep te gaan duiken. Ik moest dit direct tegenhouden. We moesten niet alleen deze koeler opnieuw in elkaar zetten, maar ook alle andere koelers inspecteren om er zeker van te zijn dat de fout niet vaker was gemaakt. En het allerbelangrijkste was: we moesten gaan uitzoeken hoe dit had kunnen gebeuren.

Ik belde de dekokofficier en zei hem dat we de diepe duik moesten uitstellen. Vervolgens liep ik helemaal naar voren om dit aan de kapitein te vertellen. Terwijl ik zo langs die zestien buizen in de raketruimte liep, voelde ik me behoorlijk alleen. De reputatie van het schip en van mijn afdeling zou eronder lijden. Mijn pogingen om mijn team meer controle te geven, waren mislukt. Dit had nooit mogen gebeuren. Zoals te verwachten, was de kapitein woedend. En natuurlijk was daarmee het probleem ook niet opgelost.

Hierna ging het bergafwaarts. Ik had mijn team graag meer gezag en controle gegund, maar ik zag het niet meer zitten. Ik wilde mijn mensen best beslissingsbevoegdheid geven, maar ze zouden met slechte beslissingen komen. Als ik de volle laag moest krijgen, dan liever voor iets dat ik zelf fout had gedaan. Ik ging weer leidinggeven zoals ik dat had geleerd. Voor elke handeling gaf ik persoonlijk instructie. Ik moest zelf alle beslissingen goedkeuren. Ik bedacht een systeem waarbij alle verslagen dag en nacht bij mij binnenkwamen. Ik sliep altijd slecht want boodschappers maakten me wakker omdat ik beslissingen moest nemen. Ik was uitgeput en voelde me ellendig. De mannen van mijn afdeling waren ook niet tevreden, maar ze deden toch stoïcijns hun werk. Ik voorkwam dat er nog meer grote problemen ontstonden, maar alles draaide om mij. Meerdere malen stuitte ik op fouten. Ik was er niet trots op dat ik die fouten vond, maar betreurde mijn onmisbaarheid en maakte me zorgen over wat er zou gebeuren als ik moe was, sliep of het bij het verkeerde eind had.

Ik achtte de kans klein dat ik zou worden geselecteerd voor bevordering tot Eerste Officier, de volgende ‘mijlpaal’ in mijn carrière. Geen van de andere hoofden van dienst op de Will Rogers was ervoor geselecteerd (gescreend). Ook werd geen van hen bij de Gold Crew gescreend. Noch werd er een Eerste Officier gescreend voor kapitein. En de kapitein kreeg geen promotie. De Will Rogers was voor carrières een doodlopende weg. Ik maakte plannen om iets anders met mijn leven te gaan doen. Ik koos niet voor een baan als bemanningslid op een onderzeeboot, maar nam een baan aan waarbij ik START- en INF-verdragsinspecties uitvoerde in de voormalige Sovjet-Unie samen met de On-Site Inspection Agency.

Toen ik terugkwam van een inspectie in Volgograd zat er een bericht in mijn inbox. Ik was gescreend als Eerste Officier, de volgende stap na mijn miserie als Officier Technische Dienst – ik zou weer naar zee gaan in een onderzeeboot. Ik had dolenthousiast moeten zijn. Eerste Officier was één trede lager dan kapitein. Maar gek genoeg had ik er een dubbel gevoel over. Ik zou nu moeten worstelen met het spanningsveld tussen de leider die ik graag wilde zijn en de leider die ik in feite was.

Opnieuw leren denken

Terwijl ik was aangesteld bij de On-Site Inspection Agency dacht ik na over wat er op de Will Rogers was gebeurd. Ik begon alles te lezen wat ik maar kon vinden over leiderschap, management, psychologie, communicatie, motivatie en menselijk gedrag. Ik dacht diep na over wat mij motiveerde en hoe ik zelf graag wilde dat anderen mij behandelden.

Ik herinnerde me de bevlogenheid en creativiteit die ik had ervaren toen ik de leiding had over de wachtploeg op de Sunfish, en hoeveel energie me dat had gegeven. Ik was gemotiveerd om ervoor te zorgen dat ik de pijn, frustratie en leegte die ik voelde tijdens mijn drie jaar op de Will Rogers, zowel toen ik leiding ontving als toen ik zelf aan anderen leiding moest geven, nooit meer hoefde mee te maken.

Aan het eind van mijn zoektocht worstelde ik met drie tegenstrijdigheden.

Ten eerste, hoewel *empowerment* mij als gegeven wel aansprak, begreep ik niet waar het toe diende. Ik dacht dat mensen werden geboren met een bepaalde mate van daadkracht en natuurlijke zelfredzaamheid. Het was immers onwaarschijnlijk dat een soort die van nature passief was nu de planeet zou regeren. Empowerment-cursussen leken een reactie op het feit dat we mensen hun zelfredzaamheid bewust hadden ontnomen. Daar kwam nog bij dat het inherent tegenstrijdig leek dat ik tijdens die cursus mijn ondergeschikten zelfredzaam zou moeten maken en mijn baas op zijn beurt dat met mij zou moeten doen. Mijn daadkracht kwam van binnenuit, en de pogingen om mij zelfredzaam te maken voelden als manipulatie.

Ten tweede, de manier waarop ik had geleerd om anderen aan te sturen, was niet hoe ik zelf aangestuurd wilde worden. Ik had het gevoel dat ik op mijn best was wanneer ik specifieke doelen kreeg aangereikt, maar ook alle ruimte had om die doelen te bereiken. Want zomaar een hoop taken uitvoeren, was niets voor mij. Sterker nog, het irriteerde me als ik zo werd behandeld en het maakte dat ik mijn verstand op nul zette. Dat was een verspilling van mijn intelligentie en onbevredigend.

Ten derde verontrustte het me dat de technische competentie van de leidinggevende zo nauw verbonden was met de prestaties van de organisatie. Schepen met een 'goede' commandant deden het goed, zoals de *SSBN* waarop ik het bevel voerde. Schepen die geen goede commandant hadden, deden het niet goed. Maar een goed schip kon van het ene op het andere moment een slecht schip worden, wanneer er een nieuwe commandant aan boord kwam. En het ging zelfs nog verder: zo nu en dan was er een incident waarbij mensen hun hoofd schudden en zich beklagden dat dit uitgerekend 'op zo'n goed schip' had moeten gebeuren. Het scheen dan dat de kapitein een fout had gemaakt en dat de bemanning hem, als makke schapen, was gevolgd. Ik kwam dus tot de slotsom dat competentie niet alleen een eigenschap van de leider mocht zijn.

In wezen had ik geprobeerd op de Will Rogers een empowermenttraject op te zetten binnen een *leider-volgerstructuur*. De leiderschapsstructuur daarentegen, die overwegend werd bepaald door het gedrag en de verwachtingen van de kapitein, was er een van ‘doen wat je wordt opgedragen’. Vandaar dat mijn inspanningen weinig meer bewerkstelligden dan ‘doen wat je wordt opgedragen, maar...’ En dat werkte gewoon niet.

Wat ik probeerde te doen, lag in het verlengde van hoe het er op de Sunfish aan toeging. Daar had ik het gezag in handen, maar het leiderschapsgevoel hield na mij op. Alle leden van mijn wachtploeg waren *volgers* in de traditionele zin van het woord. Wat het zo bevrijdend had gemaakt, was dat ik me in die zes uur geen volger had gevoeld. En dit had ik willen overbrengen op de officieren en bemanningsleden van de Technische Dienst van de Will Rogers.

Een van de dingen die ons leervermogen beperkt, is onze overtuiging dat we iets al weten. Door mijn ervaring op de Will Rogers was ik ervan overtuigd dat er iets fundamenteel mis was met onze benadering. Mensen simpelweg aansporen om proactief te zijn, ‘eigenaarschap’ te voelen, betrokken te zijn en al het andere dat hoort bij zelfredzaamheid, was nog maar het begin. Pas nadat ik op de Will Rogers had gediend, stelde ik mezelf open voor nieuwe ideeën over leiderschap. Ik begon het beeld van de kapitein als de ‘heer en meester’ op zee serieus in twijfel te trekken. En ik begon me af te vragen of alles wat ik over leiderschap had geleerd wel klopte.

VRAGEN OM OVER NA TE DENKEN

- Waarom hebben we ‘empowerment’ nodig?
- Heb je een ander nodig om je zelfredzaam te maken?
- Hoezeer is jouw organisatie afhankelijk van de beslissingen van één persoon of een kleine groep mensen?
- Welk soort leiderschapsmodel wordt er in jouw bedrijf of organisatie toegepast?
- Welke beelden of personages komen er bij je op als je denkt aan hoe leiderschap in films wordt verbeeld?
- Welke aannames liggen in die beelden besloten?
- Hoe beïnvloeden die beelden de manier waarop je tegen jezelf als leider aankijkt?
- In hoeverre weerhouden deze beelden je ervan te groeien als leider?