

De CEO en het oergevoel

Wat een leidinggevende verliest als hij alleen op cijfers stuurt

Er bestaat een soort CEO die ik herken zodra hij de vergaderzaal inloopt. Hij komt iets te laat, laptop onder de arm, telefoon in de hand, excuses voor de vertraging want de vorige vergadering liep uit. Hij scant de kamer niet. Hij groet vluchtig. Hij opent zijn laptop voor hij zit. En terwijl iedereen om hem heen aanvoelt wie hij is — hoe gespannen, hoe moe, hoe hol — heeft hij zelf geen enkel idee wie zij zijn.

Dat is niet zijn schuld. Hij is zo getraind. Hij is omgeven door systemen die hem dat gedrag inprenten. En hij is geselecteerd door commissies die zelf precies zo zijn. Maar het is wel zijn probleem — en het probleem van elke organisatie die hem heeft aangesteld.

De oprichter versus de functionaris

Neem een bedrijf dat in de jaren negentig is opgericht door iemand die met vijftienduizend gulden en één medewerker begon. Die man wist alles. Hij wist wie zijn beste klant was en wat die eigenlijk wilde, voordat de klant het zelf uitsprak. Hij wist welke leverancier zou flessen bij de volgende levering, omdat hij hem een keer te vroeg zag aankomen met een te netjes geperst pak. Hij wist welke werknemer zou groeien en welke er langzaam tussendoor zou lopen — zonder functioneringsgesprek, zonder competentieprofiel, zonder HR-consultant.

Hij deed dit niet vanuit theorie. Hij deed het vanuit een instrument dat hij had ontwikkeld in zijn jaren van overleven: het oergevoel. Het vermogen om een situatie in te schatten voordat de analyse is afgerond. Het vermogen om een persoon te lezen voordat hij zijn visitekaartje heeft neergelegd. De antenne die meetlat is van alles wat niet op papier staat.

Dat oergevoel is niet mystiek. Het is de onderste hersenlaag die werkt — de meest basale, snelste en meest accurate laag die we bezitten, en ook de eerste

die verloren gaat zodra een organisatie groot genoeg wordt om procedures in te voeren.

Want als die oprichter zijn bedrijf heeft laten groeien tot tweehonderd, driehonderd medewerkers, begint er iets te verschuiven. Er komt een CFO. Er komt een HR-manager. Er komen kwartaalrapportages. Er komen raad van commissarissen en aandeelhoudersvergaderingen. En als de oprichter het geluk niet heeft van een goede opvolger die ook voelt, dan komt er op een dag een CEO van buiten. Een professional. Iemand die mooie kwartaalcijfers kan presenteren, die stakeholders gerust kan stellen, die corporate governance begrijpt. Iemand die er goed uitziet in een persbericht.

Wat die CEO niet heeft, is het oergevoel dat de organisatie heeft gebouwd.

Wat er wegvalt bij schaal

Ik begrijp waarom het oergevoel verdwijnt bij groei — het is geen zwakte, het is een mechanisme. Als jij als ondernemer tien man aanstuurt, kent je elke persoon. Als het er vijftig zijn, ken je ze nog redelijk. Als het er driehonderd zijn, ken je de managers. Als het er drieduizend zijn, ken je de directeuren. En op dat moment heb jij feitelijk het contact met de werkvloer verloren. Niet omdat jij slechter bent geworden, maar omdat de afstand te groot is voor directe waarneming.

Het probleem is niet de afstand op zich. Het probleem is wat ervoor in de plaats komt. De meeste grote bedrijven lossen dit op met rapportages, dashboards, KPI's, periodieke reviews, engagement surveys, en managementinformatie-systemen die samenvatten wat er speelt. Dat zijn allemaal vertalingen van de werkelijkheid naar papier. En elke vertaling kost informatie. Elke samenvattende tabel wist iets uit wat niet in de tabel past. Elke rapportage is een selectie door iemand die zelf ook belangen heeft.

De CEO die alleen op deze informatie stuurt, stuurt op een reconstructie van de werkelijkheid, niet op de werkelijkheid zelf.

En de werkelijkheid stuurt zich ondertussen naar de put.

De rol van consultants en governance

Hier helpen consultants en governance actief mee. Dat is het verraderlijke, want ze worden aangehaald als reddingsmiddelen maar ze zijn voor een groot deel deel van het probleem.

Een consultant komt binnen en vraagt om de cijfers. Hij vraagt om de rapporten. Hij voert gesprekken met de directeuren — die hun eigen positie verdedigen met de antwoorden die ze geven. Hij produceert vervolgens een analyse die de werkelijkheid beschrijft in termen van de bestaande structuur. Hij adviseert op basis van wat meetbaar is. Wat niet meetbaar is — de cultuur, de stemming op de werkvloer, de vraag of er nog iemand gelooft in wat het bedrijf doet — dat staat niet in zijn rapport, want hij heeft het niet gemeten. Want hij kon het niet meten met de methoden die zijn vak hem toestaat.

Governance werkt net zo. Een raad van commissarissen vraagt om verantwoording. Verantwoording is altijd achterwaarts kijken: wat is er gebeurd, klopt het met wat we hadden verwacht, zijn de procedures gevolgd. Het is nooit voorwaarts kijken met het instrument dat daarvoor nodig is: voelen of de organisatie nog vitaal is, of de leiding nog gelooft in wat ze doet, of de klanten nog tevreden zijn voordat ze vertrekken.

Wat er in de loop van jaren gebeurt, is dat de CEO leert om te sturen op wat de raad van commissarissen ziet. Dat zijn de kwartaalcijfers. Dat zijn de managementdoelstellingen. Dat zijn de ESG-rapportages. Dat zijn de media-optredens. Dat zijn de aandeelhouderswaarde-indicatoren. Zijn oordeel — als hij het al had — verdwijnt naar de achtergrond, want het heeft in de boardroom geen waarde. In de boardroom telt wat je kunt bewijzen. En oergevoel kun je niet bewijzen.

Wat een goede CEO doet

Ik heb goede CEO's meegemaakt. Niet veel, maar een paar. Het patroon is onmiskenbaar.

Ze lopen rond. Echt. Niet als pr-stunt, niet als "management by walking around" uit een managementboek, maar omdat ze weten dat het enige echte meetinstrument ze zelf zijn. Ze praten met mensen die normaal niet worden gevraagd. De monteur die al achttien jaar bij het bedrijf werkt. De receptioniste die elke klant als eerste ziet. De chauffeur die hoort wat managers op de achterbank bespreken als ze denken dat er niet wordt geluisterd.

Ze voelen wanneer een vergadering nep is. Ze voelen wanneer iemand een positief rapport leest terwijl de werkvloer daarmee niets te maken heeft. Ze voelen wanneer een klant tevreden zegt te zijn maar de volgende aanbesteding al bij een concurrent heeft neergelegd. Ze vertrouwen dat gevoel en handelen ernaar — ook als het ingaat tegen wat het dashboard zegt.

En ze oordelen. Ze durven te zeggen: die man is de verkeerde op die plek, ook als hij zijn doelstellingen haalt. Ze durven te zeggen: dit product heeft geen toekomst, ook als het nu nog goed verkoopt. Ze durven te zeggen: deze klant is voor ons niet meer interessant, ook als het een groot account is. Ze gebruiken hun antenne als eerste filter en de cijfers als bevestiging. Niet andersom.

Dat is het onderscheid. Niet de intelligentie, niet de opleiding, niet het cv. De bereidheid om zelf het instrument te zijn.

De beursgenoteerde CEO

Beursgenoteerde bedrijven zijn het ergste geval. Niet omdat de mensen er minder goed zijn, maar omdat de structuur het oergevoel het meest systematisch vernietigt.

De CEO van een beursgenoteerd bedrijf staat voor een fundamenteel onmogelijke opdracht: hij moet op korte termijn (kwartaal) verantwoording afleggen over resultaten in een realiteit die op lange termijn (jaren) beweegt. Hij moet aandeelhouderswaarde creëren voor mensen die zijn aandeel hebben gekocht voor winst op korte termijn, terwijl hij een organisatie leidt die alleen op lange termijn gezond kan zijn.

Dat leidt tot een specifieke selectiedruk. De CEO die het het langst volhoudt, is niet de beste leider maar de beste communicator van kwartaalcijfers. De CEO die invest in iets dat over vijf jaar rendeert, ziet zijn aandeel zakken morgen. De CEO die cost-cuts doorvoert die de organisatie op korte termijn beter laten lijken maar op lange termijn uitpersen, ziet zijn aandeel stijgen volgende week. De beloning stuurt precies de verkeerde kant op.

En de raad van commissarissen — ook die is beursgenoteerd geborgd in procedures, aansprakelijkheid, compliance — selecteert op precies die CEO. De commissaris die zijn oergevoel zou willen gebruiken, weet dat zijn oordeel voor de rechter niet te verdedigen is. Dus verdedigt hij procedures. En zo sluit de cirkel.

Een beursgenoteerde CEO die zijn oergevoel wil gebruiken, moet dat buiten het systeem doen. Het systeem zelf verbiedt het.

De prijs van blindheid

Wat kost dit allemaal? Niet abstract — concreet, in wat ik in de praktijk zie.

Een bedrijf verliest zijn vijf beste mensen in een jaar. De CEO heeft het niet zien aankomen. Het staat niet in de rapportage — de tevredenheidsscores waren prima. Maar wie op de werkvloer rondliep, had allang gevoeld dat deze mensen klaar waren. Ze waren al weg in hun hoofd. Ze spraken niet meer op vergaderingen. Ze maakten geen plannen meer voor het volgende jaar. Elke medewerker die naast ze zat voelde het. De CEO niet — die las de scores.

Een bedrijf verliest een klant die al acht jaar bij ze was. De CEO wist het pas toen de opzegging binnenkwam. Wie de klant bezocht, had al twee jaar gevoeld dat er iets niet klopte. Dat er een andere klank was in de gesprekken. Dat de contactpersoon minder enthousiast was dan vroeger. Dat er langzaam afstand werd genomen. Maar dat zat niet in het CRM-systeem, dus was het er officieel niet.

Een bedrijf lanceert een product dat flopt. Er is marktonderzoek gedaan, focusgroepen, kwantitatief onderzoek. Het zag er goed uit op papier. Maar wie met klanten praat — echt praat, niet via een vragenlijst — had allang gevoeld dat dit product een oplossing was voor een probleem dat klanten zelf al opgelost hadden. Dat de vraag er niet meer was. Dat het idee anderhalf jaar te laat was. Maar dat gevoel stond nergens in het businessplan.

Het oergevoel had dit alles eerder gezien. Niet altijd, niet onfeilbaar — maar systematisch vroeger dan het systeem. De vraag is niet of een CEO altijd gelijk heeft met zijn gevoel. De vraag is of hij überhaupt nog voelt. Want wie niet meer voelt, kan het niet meer als input gebruiken, ook niet om te corrigeren.

Wat de CEO die dit leest, zou moeten doen

Ga volgende week naar de werkvloer. Niet met een agenda. Niet om een boodschap over te brengen. Alleen om te kijken. Praat met mensen die normaal niet in je agenda staan. Stel de vraag: wat gaat er hier eigenlijk mis? En luister naar wat niet gezegd wordt — de pauze, de blik opzij, de te snelle toestemming.

Ga een dag mee met een verkoper. Niet om te controleren, maar om te voelen hoe klanten echt reageren. Niet in een rapport, maar in het gesprek zelf. Wat ze doen met hun armen als er een prijs wordt genoemd. Welke vraag ze wél stellen en welke niet. Waar het gesprek warm wordt en waar het afkoelt.

En durf te erkennen dat jij zelf het meetinstrument bent — en dat jij dat instrument moet onderhouden. Een CEO die zijn oergevoel heeft verloren, is een bestuurder geworden. Een bestuurder stuurt papier. Een leider stuurt mensen. En voor mensen heb je een instrument nodig dat mensen kan lezen.

De vraag is niet of jij dat instrument ooit hebt gehad. De vraag is of jij bereid bent het terug te halen — en of jouw systeem je dat toestaat.

Dit is editie 4, artikel 2. Het bouwt voort op editie 3 over het oergevoel, de drie hersenlagen, en artikel 1 van editie 4 over de wet van de papier-industrie. De serie wordt voortgezet op openvizier.org.