

‘We richten ons te veel op meetbare doelen’

Spreker Simon Sinek wil persoonlijk leiderschap aanjagen en heeft daar een nieuw middel voor gevonden: de oneindige mindset. Een vraaggesprek met journalist **Maud Beucker Andreae**.

CV SIMON SINEK

Geboren: 9 oktober 1973, Londen

Studeerde: culturele antropologie

Schreef vijf boeken, waaronder ‘Begin met het waarom’ en recentelijk ‘Het oneindige spel’

Is bekend van zijn vele TED-talks en geeft als spreker seminars

Seminars dwepen met hem, en ook TED heeft hem al meerdere malen verwelkomd: de Brits-Amerikaanse organisatieadviseur Simon Sinek (46) zet miljoenen mensen aan het denken over de betekenis van werk. Dat doet hij niet alleen als schrijver van onder meer de bestseller *Begin met het waarom* en het onlangs verschenen *Het oneindige spel*, maar ook als spreker. Zijn TED-talks werden miljoenen keren bekeken op YouTube en een interview over millennials op het werk trok zelfs 12 miljoen views.

Hij is in Amsterdam voor een drukbezocht seminar met een vol programma. Sinek komt ontspannen over, zijn sneakers en spijkerbroek onderstrepen de relaxte sfeer. Hij praat enthousiast en veel met zijn handen. Termen als ‘teamverband’, ‘volharding’, ‘tegenstanders’ en ‘zegevieren’ maken sport volgens hem tot een geliefde metafoor voor bedrijfsvoering. ‘Maar ze zijn compleet verkeerd gekozen. Net zomin als er een winnaar bestaat in een huwelijk of in de wereldpolitiek,



De sportmetaforen tieren welig in het bedrijfsleven. Ten onrechte, vindt Simon Sinek.

is er ook geen sprake van in het bedrijfsleven. Een organisatie overleeft niet door anderen te verslaan, maar door op een duurzaam bestaan in te zetten.’

In Het oneindige spel legt u uit wat iemand tot een goede leidinggevende maakt. Wie is volgens u een grote leider? ‘Ik zou zeggen: de paus. Al helemaal als je hem vergelijkt met de vorige. Paus Franciscus staat voor iets wat groter is dan alleen religie of de katholieke kerk. Daarom krijgt hij ook respect van niet-katholieken, zelfs van atheïsten. Maar ook gewone mensen kunnen goede leiders zijn. In een team van acht collega’s kunnen prima acht kapiteins zitten. Als zij tenminste goed leiderschap verstaan: het nemen van verantwoordelijkheid voor de groei van anderen.’

Dat organisaties zich moeten richten op de lange termijn is geen nieuw inzicht. Waarom is uw boodschap dat wel? ‘Omdat ik zeg: ga voor het oneindige, richt je in je bedrijfsvoering op de volgende generaties. Als je gezond wilt worden, eet je een paprika in plaats van een donut. De directe

bevrediging is een stuk minder, maar uiteindelijk word je blijer. Veel bedrijven zeggen me trots: wij hebben een vijfjarenplan! Dan zeg ik: fijn voor jullie, maar dat is bij lange na niet genoeg. Richt je op het oneindige, dan kan de korte termijn wel pijn doen.’

Wat is die pijn dan? ‘Die kan helse zijn. Saneringen, koerswijzigingen, opgeheven afdelingen. Maar dit alles gebeurt ten behoeve van het eeuwig voortbestaan. Overigens wil ik niet zeggen dat een bedrijf of persoon geen tussentijdse doelen mag hebben: die helpen vaak om richting te geven. Maar: strafemend niet af wanneer een kortetermijndoel niet is gehaald. Bekijk waardoor dat is gekomen en hoe het beter kan. Bij een kind stel je ook niet dat het voor 15 december moet kunnen fietsen, en dat je het zult straffen als dat niet is gelukt.’

In uw boeken en seminars geeft u vooral voorbeelden van Amerikaanse bedrijven. Hebt u zich wel verdiept in andere landen en culturen? ‘Er wordt me inderdaad wel eens gevraagd voorbij de Verenigde Staten te kijken. Maar dat doe ik, mijn ideeën zijn cultuuronafhankelijk. Iedereen, van Spanjaard tot Japanner, wil in de basis hetzelfde. We willen wakker worden, ons veilig voelen, de mogelijkheid hebben via werk voor onszelf en het gezin te zorgen en deel zijn van iets

wat groter is dan wijzelf. Dat doel is universeel, en geldt voor rijken en armen. De culturele verschillen zitten in de uitvoering, niet in mijn boodschap.’

Zelf klein van stuk is Sineks verhaal groots: hij schuwt termen als ‘juist’, ‘oprecht’ en ‘eeuwig’ niet. Hij is misschien wel een prediker, meer dan een consultant. Zoals zoveel van zijn (veelal) Amerikaanse vakgenoten, blijft hij steken bij ‘hoe?’ Dat we de omgeving zó moeten inrichten dat werknemers zich het best kunnen ontwikkelen, spreekt eigenlijk voor zich. Maar hoe doe je dat, als de waan van de dag zich continu aandient? Die vraag blijft onbeantwoord.

Een goede leider oefent zich volgens Sinek in vijf essentiële vaardigheden: hij zet zich in voor een hoger doel, bouwt teams waarin leden elkaar vertrouwen, toont moed en, zoals Sinek dat noemt, ‘existentiële flexibiliteit’: de bereidheid drastisch van koers te veranderen. Ook blijft hij nieuwsgierig en leert zo van waardige rivalen. Sinek verhaalt over Uber en waarom dat weggeloopt met een slecht product: het bedrijf heeft geen gelijkwaardige tegenstander. ‘Maar vroeg of laat gaat zo’n bedrijf op z’n smoel, tenzij het existentiële flexibiliteit vertoont.’

Wie is uw eigen vooraanstaande rivaal? ‘Dat is zonder twijfel Adam Grant (psycholoog, schrijver en veelgevraagd spreker over leider-

‘In een team van acht collega’s kunnen prima acht kapiteins zitten’





schap, red.). Zijn sterke kanten zijn mijn zwakke punten. Hij heeft bijvoorbeeld een olifantengeheugen, kan talloze onderzoeken oplepelen, compleet met naam en datum, om zijn boodschappen te onderstrepen. Ik weet vaak wel dat er wetenschappelijk bewijs voor mijn beweringen bestaat, maar kom soms niet verder dan 'uit een Amerikaanse studie blijkt dat ...' Toen ik een keer tegen hem mijn nijd uitsprak, bleek dat hij juist jaloers was op mij. Mijn kracht is onder meer improviseren, iets waar hij meer moeite mee heeft. We hebben daarom besloten te gaan samenwerken, dat werkt veel beter dan strijden.'

Hoe kan het dat controversiële bedrijven zonder hoger doel, zoals tabaksfabrikanten en oliemaatschappijen, wel langdurig succesvol zijn? 'Ook deze bedrijven zijn ooit opgezet voor de goede zaak. Het was ten tijde van de oprichting van British American Tobacco of Philip Morris niet bekend dat tabak schadelijk was. Het klimaat en uitgeputte bronnen waren nog geen probleem toen Shell begon. De oprichters geloofden waarschijnlijk sterk in de producten en diensten die ze ontwikkelden. Pas later bleken er veel grote nadelen aan te kleven. De vraag is nu: gooien ze het roer om, nu dit zo hard nodig is?'

Een bedrijf dat dat niet deed, is Kodak, vertelt Sinek. Als fotografiebedrijf was Kodak een van de eerste

ondernemingen die de digitalisering in de smiezen hadden. Maar in plaats van zich daarop te richten, probeerde het de trend tegen te houden om de analoge film te redden. De geschiedenis bewijst dat dat niet is gelukt. Sinek: 'Innovatie moet je nooit tegenwerken.'

Zijn jonge leiders en bedrijven vaak beter bedreven in de vijf door u genoemde vaardigheden dan de rijpere mens en organisatie? 'Dat zou ik niet zo willen stellen. Wel is het zo dat de millennials – en nog jongere mensen – een meer activistische mindset hebben. Een beetje fanatiek twitteren verbetert niets. Kijk naar Greta Thunberg: pas als je echt opstaat, kun je veranderingen bewerkstelligen. Zij bewijst daarbij dat je geen formele leider hoeft te zijn om je stem te kunnen laten gelden. Dat geldt ook in bedrijven: een oneindige mindset kan net zo goed van onderaf komen. De conciërge en de receptionist zijn even belangrijk en waardevol als het management.'

We leren niet hoe we leider moeten zijn, stelt u. Toch bestaan er in de corporate omgeving al decennialang management-development-trajecten. 'Management is iets anders dan leiderschap. Wordt de nieuwe managers wel empathie geleerd, luistervaardigheden, het geven van feedback en effectieve manieren om de confrontatie met medewerkers aan te gaan? Of leren we hun alleen te "managen?"' □

'Ook tabaksbedrijven zijn ooit opgezet voor de goede zaak'