

**De Amerikaanse topbestuurder Jack Welch maakte van GE het meest waardevolle bedrijf ter wereld. Aardig was hij niet, eerlijk wel. “Als je niet presteert, ga je eruit.**

Een levende legende. De manager en ceo van de twintigste eeuw. Wat je ook hoort en leest over de Amerikaan Jack Welch, het zijn altijd superlatieven. De voormalige bestuursvoorzitter van industrieel conglomeraat General Electric (GE) heeft dan ook een indrukwekkende staat van dienst. Voor zijn aantreden was de beurswaarde van GE nog ‘een schamele’ 12 miljard dollar. Toen Welch in 2001 de deur achter zich dicht trok was de beurswaarde gestegen naar 400 miljard dollar.

Kwartaal na kwartaal liet Welch groeicijfers zien. Dat daarbij veel bedrijven en medewerkers sneuvelden - in vijf jaar tijd ontsloeg hij 130.000 medewerkers -, was de prijs die graag werd betaald. Ook aantijgingen van milieuvervuiling of de buitensporige pensioenregeling – onbeperkt gebruik van een bedrijfsvliegtuig of een appartement in New York van 80.000 dollar per maand – deden niets af aan zijn gezaghebbende positie. In de wereld van Welch is business gewoon showbusiness. Bescheidenheid is geen typerende eigenschap van deze succesvolle bestuurder. In twintig jaar verdiende hij ongeveer een miljard dollar bij GE. Voor zijn autobiografie kreeg hij een voorschot van zeven miljoen dollar, bijna een recordbedrag voor een non-fictieboek. En voor een optreden van één of twee uur rekent hij tot 250.000 dollar. Lezingen of presentaties geeft hij niet. Daar houdt Welch – die lang stotterde - niet van. Maar iedereen mag hem vragen stellen. En als Jack antwoord geeft, wordt over de hele wereld aandachtig geluisterd.

Geduld is evenmin aan Welch besteed. Wie niet goed presteert of de verkeerde waarden hanteert, vliegt er meteen uit. Als het aan hem ligt ontslaan managers elk jaar de slechtste tien procent van hun medewerkers en belonen ze de beste twintig procent buitensporig. Business draait tenslotte maar om een ding: mensen. Medewerkers doe je een groot plezier door ze permanent te beoordelen op hun prestaties. Een goede manager communiceert open, eerlijk en duidelijk. Net als hij zelf. Beroemd zijn de handgeschreven memo's die Welch aan medewerkers stuurde. Zo ontving een directeur van een verliesgevend bedrijf de korte en krachtige oproep: ‘Fix it’. Jack's recept voor succes? Zorg dat je de nummer één of twee bent in de markt of sluit de tent, snijd voortdurend in de kosten, koop groei en investeer in verandering. Zeg als manager niet ‘misschien’, maar ‘ja’ of ‘nee’. Geen balans tussen werk en privé-leven? Jouw probleem. Flexibele werktijden moet je verdienen. Eerst wat laten zien, dan pas eisen stellen.

Welch woont en werkt met zijn derde vrouw Suzy (voormalige hoofdredacteur van de *Harvard Business Review*) in een statig pand in hartje Boston. Het platteland is te saai voor de energieke Welch, die van uitgaan houdt. Een ploeg van assistenten en bedienden ziet erop toe dat het echtpaar Welch niets te kort komt.

De 70-jarige manager van de twintigste eeuw is klein van stuk, maar heeft een indrukwekkende, bijna intimiderende persoonlijkheid. Zijn staalblauwe ogen kijken de gesprekspartner strak aan. Wijdbeens gaat hij recht tegenover je zitten om vervolgens geëngageerd het gesprek te voeren. Tussendoor schreeuwt hij met schorre stem naar zijn trouwe assistente Rosanne – die binnen no-time verschijnt - dat zij het een en ander moet opzoeken en een reservering voor ons in een hip restaurant moet regelen. Dat lukt meteen. Wachtlijsten kennen ze niet in huize Welch.

**Zijn uw medewerkers niet gewoon bang voor u?**

“Aan het begin van mijn carrière als ceo wel. Ik kreeg er behoorlijk van langs in de pers vanwege mijn beleid, met bijnamen als Neutron Jack (als Jack kwam, stonden alleen de gebouwen nog, red.). Ik zorgde voor verandering en verandering brengt altijd angst met zich mee. Maar toen ik wegging zei 98 procent van de mensen binnen het bedrijf dat zij mijn leiderschap en de richting waarin ik GE stuurde fantastisch vonden.”

**Uw leiderschapsstijl bij GE was niet bepaald zachtaardig. U was ongeduldig, confronterend en u heeft duizenden medewerkers ontslagen. Wellicht waren uw medewerkers wel door angst gemotiveerd.**

“Nee. Ten eerste heb ik op de lange termijn vooral werkgelegenheid gecreëerd bij GE. Ten tweede kregen de medewerkers waar ze recht op hadden: een oprechte beoordeling van hun functioneren. De zwakste schakel in een organisatie bestaat uit managers die roepen dat ze te aardig zijn om medewerkers te vertellen dat ze het niet goed doen. Dat vind ik zelfs crimineel.

Ik weet zeker dat jij nog nooit een goede beoordeling van jouw hoofdredacteur hebt gehad. En jouw collega's ook niet. Je zult zien: binnenkort gaat het erg slecht met het tijdschrift en moeten er mensen uit. Die weten dan niet wat hen overkomt. Het is de wreedste vorm van management om medewerkers niet te laten weten waar ze staan.”

**Maar het komt veel voor.**

“Ik zie het steeds minder. In ieder geval in de VS. Ik was eergisteren bij Disney World, een organisatie met duizenden medewerkers. Als ik in het verleden vroeg hoeveel medewerkers een accurate prestatiebeoordeling krijgen, dan bleek dat steevast tussen de vijf en tien procent te liggen. Dit keer was het 25 procent. Ik ben bezig mijn boodschap wereldwijd te verkondigen en daarmee boek ik wat vooruitgang.”

**Waarom is het voor managers zo moeilijk om oprechte feedback te geven?**

“Het is de menselijke natuur. Wij zijn getraind om beleefd te zijn. Maar daar hebben medewerkers niets aan. Zij zijn beter af als zij weten waar ze aan toe zijn. Medewerkers die niet goed presteren of de verkeerde waarden hanteren moeten er uit. Simpel. Je doet ze een plezier en waarschijnlijk komen ze ergens anders beter tot hun recht.”

**Dat is te hopen.**

“Wat een waardeloze reactie is dat zeg.”

**U kunt niet weten of medewerkers het ergens anders doen.**

“Je doet de slechtste medewerkers geen plezier door ze aan te houden en de organisatie ook niet. Als het goed is vinden zij ergens anders een betere match.”

**Heeft uw dominante leiderschapsstijl volgers gecreëerd of leiders?**

“Uit mijn staat van dienst blijkt dat ik leiders heb gecreëerd. Veel van mijn mensen zijn nu ceo bij grote bedrijven als Boeing, okay? Geen enkel ander bedrijf heeft zoveel leiders voortgebracht als GE.”

**Een ceo is niet per definitie een leider.**

“De ceo's waar ik het over heb zijn dat wel.”

### **Hoe pakte u dat aan?**

“Door er bijna al mijn tijd aan te besteden. Leiderschapsontwikkeling en je opvolging goed regelen zie ik als de belangrijkste taken van een bestuursvoorzitter. Ik bracht 21 jaar lang elk jaar een bezoek aan ons opleidingscentrum in Croutonville en heb er ook les gegeven. Wat moest ik anders doen? Ik kan geen vliegtuigmotor ontwerpen. Mijn belangrijkste taak was mensen vinden en ontwikkelen die dat wel konden. Veel ceo's zijn in de war over wat hun baan inhoudt. Wat mij betreft heeft het niets van doen met micromanagement van producten. Een bestuursvoorzitter moet talent ontwikkelen.”

### **IBM haalde een outsider als Louis Gerstner naar binnen om een cultuurverandering door te voeren. Wat vindt u daarvan?**

“Dan hebben zowel het management als de raad van bestuur gefaald. Geen twijfel over mogelijk. Hetzelfde deed zich voor bij Hewlett Packard. Die hebben Carly Fiorina ergens weggekaapt om leiding te geven aan een diepe crisis. Een zwakgebod van de raad van bestuur en bovendien nog een slechte beslissing ook omdat haar komst en vertrek het bedrijf heel veel geld hebben gekost. Ze hadden de opvolging niet goed geregeld.”

### **Heeft GE zijn succes aan u te danken of dankt u uw succes aan GE?**

“Allebei. GE bestond lange tijd voor Jack Welch en zal nog lange tijd na mij bestaan. Maar in mijn twintig jaar als bestuursvoorzitter heb ik met een team van excellente mensen spectaculaire resultaten geboekt. Wij hebben GE ingrijpend veranderd. Ik heb nooit bij een ander bedrijf gewerkt, maar ik ga er vanuit dat mijn leiderschapsmethodes overal succes hadden gehad. Ik ken genoeg bedrijven die deze succesvol toepassen.”

### **Welke leiderschapsmethodes zijn dat?**

“Openheid, betrokkenheid en differentiatie in beloning. Dus niet iedereen hetzelfde betalen, maar kijken naar talent en betrokkenheid. De slechtste medewerkers ontslaan en de beste goed belonen. Mijn managementtheorie is overal toepasbaar en werkt goed.”

### **Hoe ontwikkelde u deze theorie?**

“Mijn leiderschapsmethodes zitten in mijn karakter. Ik was altijd al open en geloofde dat je een winnend team neerzet door de beste spelers te selecteren en die vervolgens goed te belonen. Dat heb ik op jonge leeftijd afgekeken van sportteams. Daar ga je ook op zoek naar de sterspelers en gooi je de zwakste spelers eruit. Het zijn basisprincipes die ik later meenam naar het bedrijfsleven en steeds verder heb verfijnd.”

### **Is leren een belangrijke vaardigheid van een effectieve leider?**

“Absoluut. En niet alleen voor de leider. Organisaties moeten er ook voor openstaan. Dat is een sleutelvaardigheid voor succes. Een bedrijf dat denkt alle antwoorden in huis te hebben zal niet overleven. IBM was zo'n bedrijf voordat Lou Gerstner er ceo werd. IBM-ers stonden bekend als arrogant. Mensen die alles al dachten te weten. Ook bedrijven als Philips of GM kon je op zo'n houding betrappen.”

### **En GE?**

“Wij ook. GE was een naar binnen gekeerd bedrijf toen ik er kwam werken. Hiërarchisch en bureaucratisch. Ze dachten écht dat ze het beter wisten dan de

concurrentie. Daar heb ik meteen mee afgerekend. Ik heb er een organisatie van gemaakt waar medewerkers elke ochtend wakker worden en zich afvragen waarom de concurrentie het beter doet. Door mij is GE een informeel bedrijf geworden. Waar je status krijgt op basis van verdienste, niet door afkomst of wie je kent. Een echte meritocratie.”

### **Hoe heeft u dat precies bereikt?**

“Door duizenden *workout meetings* te houden. Een soort dorpspleinbijeenkomsten, waar iedere medewerker ideeën en suggesties kon doen. Ter plekke werd besloten of er wel of niet iets met een idee wordt gedaan. Met 25 procent van de ideeën werd binnen dertig dagen iets gedaan. Daardoor leerden medewerkers dat het uitmaakt wat zij vinden en willen. Medewerkers zeiden tegen mij: ‘U had mijn armen en benen. U had mijn brein kunnen hebben, maar daar vroeg u nooit naar’.”

### **Is er in de 21<sup>e</sup> eeuw ander leiderschap nodig in de twintigste eeuw?**

“Natuurlijk. De tijd van *command and control* is voorbij.”

### **Oh? De meeste bedrijven zijn nog steeds hiërarchisch.**

“Ik heb het over goede bedrijven zoals GE. Daar komen de ideeën vanuit alle lagen van het bedrijf. Wij belonen medewerkers die risico’s nemen en hun nek uitsteken. De top van een organisatie heeft niet alle antwoorden maar zet alleen de richting uit.”

### **Toch zijn nog veel bedrijven wereldwijd vooral bureaucratisch en hiërarchisch waardoor het talent van medewerkers onbenut blijft.**

“Dat geldt wellicht voor Europa en is een overblijfsel van het industriële tijdperk. Ik was elke dag bezig met het verbreken en elimineren van bureaucratie en hiërarchie. Ik wilde dat medewerkers mij persoonlijk konden voelen. Wij waren juist zo succesvol bij GE omdat wij alle onnodige lagen elimineerden. Ga als manager niet op medewerkers zitten, maar laat ze juist veel dingen doen.”

### **Ziet u culturele verschillen als het gaat om leiderschap?**

“Ik denk dat de beste Europese bedrijven steeds meer het Amerikaanse voorbeeld van leiderschap volgen. Neem Klaus Kleinfeld van Siemens bijvoorbeeld. Die zou zo een Amerikaans bedrijf kunnen leiden.”

### **Wat is Amerikaans leiderschap?**

“Een systeem van hardheid, strengheid en prestatiegerichtheid. Verliesgevende bedrijven laat je niet doormodderen, je stoot ze af. Aziatische bedrijven kunnen dat niet, die dragen verliesgevende onderdelen eeuwig met zich mee. Funest voor de moraal van de medewerkers. Winst is het allerbelangrijkste. Alleen als een bedrijf winst maakt kan het wat betekenen voor de medewerkers. Zonder winst ben je nergens. Je kunt je als bedrijf niet langer veroorloven om medewerkers een baan voor het leven aan te bieden. Kijk maar naar Philips. Die kunnen het ook niet meer opbrengen om een paternalistische organisatie te zijn die voor hun medewerkers en hun families zorgt. Alleen winnende bedrijven bieden groei, mogelijkheden, zekerheid en veiligheid.”

### **Maakt u een onderscheid tussen een leider en een manager?**

“Dat is echt academische nonsens. Goede leiders zijn goede managers en goede managers zijn goede leiders. Daar kan je wellicht een prima paper over schrijven in de *Harvard Business Review*, maar in het bedrijfsleven speelt dat onderscheid niet.”

**Er staan nuttige artikelen in de HBR. Zoals het artikel waarin aan leidinggeevenden wordt gevraagd waarom iemand door hun geleid zou willen worden.**

“Dat is een relevante vraag. Daar moet je een antwoord op hebben.”

**En wat is uw antwoord?**

“Ik kan een visie neerzetten en mensen zover krijgen dat ze daar opgewonden van worden. Ik beloon ze onderweg. Stap op de trein met mij en wordt een geweldige rit.”

**Is leiderschap iets dat je kan leren of is het aangeboren?**

“Beide. Energie en passie zijn belangrijk maar dat kan je moeilijk leren. Je kunt wel leren duidelijk te zijn en ja of nee te zeggen.”

**Kun je leiderschap leren op een businessschool? Er is de laatste tijd veel kritiek op mba-opleidingen omdat zij analytische en financieel georiënteerde managers zouden voortbrengen.**

“Een businessschool is een prima manier om je zelfvertrouwen te ontwikkelen. Maar dat is slechts één belangrijke eigenschap van een leider. Ik ben het eens met de recente kritiek op businessscholen. Zij besteden veel te weinig aandacht aan de belangrijkste taak van managers: mensen. De hr-professor stelt vaak het minste voor en ook de hr-vakken worden nauwelijks serieus genomen. Doodzonde.”

**Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor managers in de 21<sup>ste</sup> eeuw?**

“Leidinggeevenden dienen zich dringend te realiseren dat het niet over hen gaat, maar over de ontwikkeling van hun medewerkers. De belangrijkste taak van een manager is het bouwen van excellente teams waar energie en enthousiasme overheersen. Iedereen in het team dient van zijn werk te houden en van groei.”

**Wie inspireerde u? Wie was de Jack Welch van uw tijd?**

“Ik heb het meest geleerd van Peter Drucker. De manier waarop hij over management nadacht sprak mij zeer aan. Goede statements als ‘make your back room somebody else’s front room’. Hij is in feite de geestelijke vader van outsourcing. Of: ‘If you were not already in this business, would you enter it today? And if not, what are you going to do about it?’ Hij was de beste managementdenker van de laatste eeuw. Met afstand.”

**Heerst er een gebrek aan leiderschap in de wereld?**

“Nee, helemaal niet. Bij Disney World zag ik onlangs nog enorm veel energie en enthousiasme. De leiding heeft er echt zin in en ze bezoeken alle workshops in plaats van ongeïnspireerd rond te hangen.”

**U wordt de manager van de twintigste eeuw genoemd. Bent u het daarmee eens?**

“Het toeval wil dat ik aan het einde van de twintigste eeuw heb geleefd en gewerkt. Dan maak je meer kans om als ‘manager van de twintigste eeuw’ de geschiedenis in te gaan dan die arme kerel die het goed deed in de jaren dertig. Die is iedereen allang vergeten.”

**Er wordt gesuggereerd dat u zo machtig bent omdat u Wall Street zijn zin gaf.**  
“Ja ik word inderdaad de ceo van de aandeelhouderwaarde genoemd. Wat een onzin. Dat was nooit mijn doel. Als je wint gaat de beurskoers van je bedrijf nu eenmaal omhoog.”

**Vindt u niet dat er teveel nadruk ligt op kwartaalresultaten en de beurskoers?**

“Nee, helemaal niet. ‘A manager must eat while he dreams’. Dat is precies waar kwartaalresultaten voor staan: discipline. Als ik tegen jou zeg: je hebt vijf jaar om een doelstelling te behalen, ga je dan als een gek aan de slag? Nee. Mij is continue verweten dat ik een kortetermijnmanager was. Na 84 kwartalen vonden ze dat nog steeds. Feit is: je moet als leider zowel de korte als de lange termijn in de gaten houden. Elke idioot kan of het één of het ander doen.”

**Je leest altijd dat het Lou Gerstner was die IBM redde en Jack Welch die GE nieuw leven inblies. Vindt u dat redelijk ten opzichte van de duizenden medewerkers?**

“Nee, natuurlijk is het niet alleen aan ons te danken. Ik heb nooit gevraagd om op de cover van een tijdschrift te staan en Gerstner ook niet. Als je ‘nee’ zegt, zegt een journalist dat hij het verhaal ook zonder jouw toestemming gaat publiceren. Dan kan je beter meewerken. GE hoeft niet te smeken om media-aandacht.”

**Zijn de dagen van de *celebrity ceo* geteld?**

“Natuurlijk niet. Maar dat ligt aan jou en je collega’s. Journalisten kunnen er ook voor kiezen om nooit twee keer een groot artikel over dezelfde persoon te schrijven. Ik heb welgeteld twintig keer op de cover van *Fortune* gestaan. Dat was niet mijn keuze.”

**Waar bent u het meeste trots op?**

“Op een geweldige familie, een fantastische vrouw en echte vrienden. Bij GE ben ik het meeste trots op het feit dat wij ervoor gezorgd hebben dat dromen van duizenden medewerkers uitkwamen. Een tweede huis, studiegeld voor hun kinderen.”

**Dat geldt niet voor iedereen. Op uw laatste aandeelhoudersvergadering vertelde een oud werknemer van GE dat hij veertig jaar voor het bedrijf werkte en een pensioen heeft van 800 dollar.**

“Is dat zo? Dat kan ik me niet herinneren. Waarschijnlijk werkte die man er dertig jaar geleden en is zijn pensioen vandaag niet meer zoveel waard. Hij was volgens mij 86 jaar oud, dus dat kan wel kloppen.”

**Dus u weet wel over wie ik het heb.**

“Impliceert jouw vraag dat ik de kerel wat geld had moeten geven?”

**Nee, maar úw pensioensregeling zag er een stuk beter uit.**

“Ik ben waard wat de markt mij betaalt. Ik heb nooit om een bepaald salaris gevraagd. Ik was natuurlijk wel tevreden.”

**U verdiende bijvoorbeeld in uw laatste jaar 80 miljoen dollar.**

“Moet ik me daarvoor verontschuldigen? Zoveel was het nou ook weer niet.”

**U ontmoette uw huidige vrouw toen ze u kwam interviewen voor *de Harvard Business Review*. Maak ik nog kans de volgende Mrs Welch te worden?**  
(knipoogt vrolijk): “Wie weet...”

Kader

CV Jack Welch

1935 > geboren in Peabody, Massachusetts, VS

1957 > B.S. in chemical engineering, University of Massachusetts

1960 > M.S. en Ph.D. in chemical engineering, University of Illinois.

1960 > begint bij GE als junior engineer.

1972 > vice-president bij GE

1977 > senior vice-president GE

1979 > vice-chairman GE

1981 > wordt de jongste bestuursvoorzitter in de geschiedenis van GE

2000 > verlaat GE, benoemt opvolger Jeff Immelt

2001 > autobiografie *Jack: Straight from the Gut*

2005 > publiceert *Winning* met derde vrouw Suzy

Jack Welch is voor de derde keer getrouwd en heeft vier kinderen en negen kleinkinderen

Kader

Het leiderschapsrecept van Jack Welch

- Winst is het belangrijkste doel van de organisatie
- Elk jaar de slechtst presterende medewerkers ontslaan en de beste medewerkers buitensporig belonen
- In elke markt nummer 1 of 2 zijn, anders de divisie verkopen of opsplitsen
- Met aardig zijn kom je er als manager niet. Goede prestatiebeoordelingen en feedback zijn een absolute vereiste.
- ‘A manager must eat while he dreams’, een goede leider levert goede resultaten op de korte termijn en denkt strategisch over de lange termijn
- Een leider behoort een groot deel van zijn tijd te besteden aan zijn opvolging, een buitenstaander benoemen is een zwakgebod
- De belangrijkste taak van een manager? Mensen en het ontwikkelen van talent
- Medewerkers belonen die risico's nemen en hun nek durven uitsteken
- Bureaucratie en hiërarchie elimineren om een informeel en open bedrijf te creëren waardoor ideeën vanuit alle lagen van de organisatie komen