

A photograph of two men in business suits standing in a car showroom. The man on the left is wearing glasses and a patterned tie, while the man on the right has his arms crossed and is wearing a yellow patterned tie. They are standing in front of a white car. The background shows large windows and other cars in the showroom.

*Gedeeld leiderschap,  
droom of  
werkelijkheid ?*

# Gebruikmaken van elkaars talenten.

Dat doen Eric Prent en Albert Phaff, respectievelijk Executive Director en CFO van Daihatsu Holland in Vianen al zolang ze met elkaar samenwerken. Beiden houden er dezelfde visie op na over waar het met de onderneming naar toe moet en wat zij van hun medewerkers verwachten. Maar betekent dat ook dat  $1+1 = 3$ ? Hoe kijken beiden aan tegen hun inbreng in de samenwerking en ieders verantwoordelijkheid voor het bedrijfsresultaat.



**Prent:** Deze baan deed mij denken aan mijn Toyota-tijd, die mij erg goed bevallen is. Eenmaal binnen was het echter de 'klik'. Met mijn voorganger maakte ik kennis in de sollicitatiecommissie. Ik merkte toen dat zijn leiderschapsstijl heel anders is dan de mijne. Maar ik wist ook: hij gaat weg en ik kom, dus dat doet niet ter zake. Belangrijker is dat Albert op tal van aspecten soortgelijke ideeën heeft als ikzelf. Dan weet je 'dat gaat wel werken.'

**Phaff:** Eric had mijn voorkeur. Er waren meerdere geadigden voor de opvolging van onze oude directeur, maar Eric was echt bevlogen. Daarom was hij voor mij de meest geschikte kandidaat. Maar hoe overtuig je anderen daarvan? Ik heb toen een schets gemaakt van de nieuwe directie-structuur, inclusief competentieprofielen. Dat ontwerp heb ik door de selectiecommissie laten accorderen en vervolgens op alle sollicitanten laten testen. Zo kreeg ik volledig grip op het keuzeprocess. Een politieke oplossing misschien, maar wel integer. De uitslag heb ik uiteindelijk niet gemanipuleerd. Eric is de man van het strakke regelen en in de tijd zetten van zaken. Ik ben de man van de beelden die wat meer

moeite heeft met planningszaken. Ik ben degene die energie uit anderen haalt, die bij voorkeur op gevoel en intuïtie werkt. Die neemt zoals het komt. Eric is anders, die is veel rationeler dan ik. Ik ga nog wel eens door planningen heen of trek mij er te weinig van aan. Dat is zijn allergie. Omgekeerd bemoeit hij zich met dingen waarvan ik denk: jongen, vertrouw er toch op dat ik dat regel.

**Prent:** Het zijn niet zozeer de verschillen in onze karakters, want die zijn evident, maar de overeenkomsten die er toe doen. Wij hebben allebei geen last van een te groot ego en een teveel aan bravoure. Voor ons dus geen bedrijf wat enorm schreeuwerig is, gebakken lucht verkoopt en weinig inhoud heeft. Wij geloven beiden in modern leiderschap. Betrokkenheid, transparantie, laagdrempelig willen zijn van hoog tot laag, dat soort aspecten. Stimuleren dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen, dat ze hun mening geven tot aan tegenspraak toe. Dus zeker niet 'we gaan het zo doen omdat ik het zeg'. Zeg het maar als je er anders over denkt. Vanzelfsprekend is dat hier een enorme omslag geweest. Daarom kwam in dit bedrijf niet altijd het beste bovendrijven. Beslissingen zijn nu veel meer de beslissingen



## “Bij gedeeld leiderschap moeten de verantwoordelijkheden goed gescheiden zijn. Anders gaat het niet werken”.

van de medewerkers zelf geworden. En van ons dealernetwerk, wat net zo belangrijk is. Alles gebeurt in samenspraak met ons. Vanzelfsprekend. Maar het begint wel steeds bij hen.

### *Recept*

**Phaff:** Een directeur is verrekke eenzaam als hij belangrijke zaken niet met een ander delen kan. En zich niet kan spiegelen bovendien. Voor een mens is het spectrum van leiderschapskwaliteiten te breed om dat allemaal in zich te verenigen. Wie ontspoord gaat zich met alles en iedereen bemoeien om de controle maar niet te verliezen. Daar wordt een bedrijf niet beter van. Gedeeld leiderschap is echter niet een bepaald recept. Wie er voor kiest is ook verplicht naar de mensen te kijken die het moeten doen. Dat die over de essentiële zaken hetzelfde denken. Anders wordt het onherroepelijk een flop.

**Prent:** In termen van ‘wie brengt ons van A naar B?’ ben ik dat van ons twee het meest. Dat kan ook niet anders.

Als dealers een toezegging willen dan moet ik die kunnen geven zonder dat ik daar eerst voor naar een ander moet. Qua visie delen we dus veel samen, maar er kan er maar één de leiding hebben. Daarom moeten bij gedeeld leiderschap verantwoordelijkheden goed gescheiden zijn. Anders gaat het niet werken. Albert zit het managementoverleg voor. En dat vind ik ook prima. Zo kan er geen misverstand over zijn, dat wij over de belangrijkste zaken hetzelfde denken.

**Phaff:** Wij maken gebruik van elkaars krachten. Ik ben voorzitter van het managementteam omdat ik meer sensitiviteit heb voor wat er in de groep gebeurt. Eric heeft dat ook, maar het voorzitterschap past meer bij mij.

**Prent:** Het is inderdaad zo dat Albert een betere kijk op mensen heeft dan ik. Daarin vullen we elkaar aan. Maar hoe wij Daihatsu Holland richting geven, ligt weer net wat meer bij mij. Ik ben de aanjager van dat proces. Albert ondersteunt dat, want we willen dezelfde kant op. In termen van ‘to get things done’ denken we dus wel hetzelfde, maar ik ben meer georganiseerd. Ik zeg ‘we gaan het nu doen’.

**Phaff:** Klopt, al denk ik wel dat zowel mijn als zijn persoonlijkheid in staat is om leiding te geven aan een bedrijf. Beide kunnen target driven zijn. Die resultaatgerichtheid hangt meer met karakter samen, minder met de managementstijl. In dat opzicht is Eric als leider van deze onderneming beter toegesneden dan ik. Hij is commercieel sterker en die eigenschap is noodzakelijk voor dit type bedrijf. Ook richting dealers kan hij het verhaal beter brengen dan ik.

### *Rolverdeling*

**Prent:** De rolverdeling tussen onze karakters moet zo zijn als dat hij nu is. Uiteindelijk gaat het niet alleen om het aanvoelen van wat er moet gebeuren, maar is het ook een timingvraagstuk. Wie nu bepaalde zaken een dag te laat realiseert, is gewoon te laat. Ik noem maar wat. Afgelopen vrijdag leveren wij ons business plan in bij de fabriek en dan is het belangrijk dat alles erin staat. Als ik volgende week een goed idee heb, ben ik te laat. Definitief te laat.

Dat geldt voor ons, maar volgens mij ook voor elk ander bedrijf. Zaken vragen nu eenmaal om een bepaalde tijdigheid. Daar leiding aan geven moet toch in je karakter besloten liggen.

**Phaff:** Onze samenwerking uniek? Dat zou het niet moeten zijn. Ik realiseer mij echter, dat het wel zo is. In de eerste plaats omdat het een luxe is dat een klein bedrijf als dit twee directieleden heeft. Maar bovenal uniek, omdat we het goed kunnen vinden met elkaar. En dan bedoel ik, dat we hetzelfde beeld hebben van de bedrijfscultuur die we hier moeten hebben. Dat we niet verzanden in politieke spelletjes. Ik hoor nog wel eens dat directieleden elkaar afvallen, gaan wijzen naar elkaar, elkaar de Zwarte Piet toespelen. Bij Daihatsu is daar absoluut geen sprake van. Integendeel, juist nu het economisch wat minder gaat zoeken we elkaar extra veel op om samen te bedenken hoe we de uitdagingen van dit moment het hoofd moeten bieden. Onze samenwerking heeft daardoor juist nu nog meer toegevoegde waarde.

**“Onze samenwerking uniek? Dat zou het niet moeten zijn. Ik realiseer mij echter, dat het wel zo is”.**

