

Koen Clement, WPG Uitgevers: 'Ik wil bijdragen aan schoonheid en inzicht'

In de serie CEO's over leren bezoekt Robert van Noort ditmaal Koen Clement, CEO van de Nederlandse boeken- en tijdschriftenuitgeversgroep WPG Uitgevers in Amsterdam. Een CEO met een bijzondere opvatting over uitgeven en het leiden van professionals.

INTERVIEW

Robert van Noort

Kun je een karaktereigenschap benoemen die jouw optreden als CEO bepaalt?

Ik ben heel erg nieuwsgierig. Dat heeft ook met de context en omgeving te maken waarin je opgroeit. Ik kom uit een gezin met vier kinderen. Mijn vader was geschiedenisleraar en werd later de directeur van een school. We werden geprikkeld. Mijn vader vertelde graag verhalen, dat heeft me altijd geboeid. Ik heb dat van hem overgenomen, dat verhalen vertellen, al kan ik het niet zo goed als mijn vader. Toen mijn kinderen klein waren, vertelde ik hun zelf wel verhalen. Ook bij WPG probeer ik dat te doen. Ik vind alleen dat je pas overtuigend met een verhaal kunt komen als je de organisatie echt goed kent. Ik heb me daarom intensief verdiept in de geschiedenis van het bedrijf. Uit de geschiedenis kun je elementen halen die je helpen om de toekomst vorm te geven.

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Als je bij WPG komt werken moet je weten waar je vandaan komt. Ik merk dat veel mensen dat niet meer weten. Veel jonge mensen weten bijvoorbeeld niet dat er mensen gestorven zijn voor Vrij Nederland. Als een bedrijf een imposante geschiedenis heeft als WPG, kun je daar als werknemer een trots uit halen; het geeft je toch een soort verantwoordelijkheidsgevoel: als mijn bedrijf al zo lang bestaat, moeten we er maar goed voor zorgen om te zorgen dat dat nog lang zo blijft.

Dus als mensen die geschiedenis goed kennen, dan leren ze trots te zijn en verantwoordelijkheid te nemen?

Zo eenvoudig is het niet. Je moet het

trouwens niet zien als een ideologie. Wel zitten er in de geschiedenis een aantal waarden die nog steeds gelden. Goed burgerschap bijvoorbeeld. In de maatschappij staan. Dat zie je heel erg terug bij de verschillende uitgeverijen. Zwijsen leert bijvoorbeeld al jaren kinderen lezen. Na deel daarvan kan wel zijn dat een bedrijf daardoor te star wordt. Dat je zo door het verleden beïnvloed wordt dat je dingen alleen maar doet 'omdat we het altijd zo hebben gedaan'. Je moet natuurlijk wel blijven vernieuwen en met een frisse blik naar de wereld om je heen kijken.

Is dat de rol die jij bij WPG hebt: vernieuwen?

Allereerst ben ik er natuurlijk om het bedrijf gezond te houden, maar daar is vernieuwing een integraal onderdeel van. Ik hou heel erg van het zakelijke spelletje. Ik vind het een plicht om geld te verdienen. Het is een voorrecht om dat op een manier te kunnen doen waarvan je als persoon ook zegt dat het dicht komt bij wat je als zinvol ziet. Ik denk dat dat voor veel mensen binnen WPG geldt. Kernbegrippen zijn voor mij trots, maatschappelijke betrokkenheid, activisme. WPG is door-

drongen van deze waarden; zij inspireren ons enorm. We zijn altijd op zoek naar mensen die deze waarden vertolken. Ik ben er trots op ze te mogen uitdragen.

Hoe stuur jij?

Ik probeer te sturen door goed te luisteren en te begrijpen wat mensen tegenhoudt om die dingen te doen die ze willen/kunnen doen. Daar leer ik vervolgens weer van. Tot op zekere hoogte stel ik me daarin kwetsbaar op: ik wil graag dat mensen zich veilig voelen.

Wanneer vind jij een organisatie mooi?

Een organisatie die tegelijkertijd trots ontleent aan het feit dat ze efficiënt is, in combinatie met op inhoudelijk vlak een meerwaarde te leveren, dat vind ik schoon. Ik vind het heel belangrijk als dingen bijdragen aan schoonheid en inzicht. De connotatie is vaak alleen dat dat wel in de geitenwollensokken-hoek zit. Wat ik belangrijk vind is dat je schoonheid en creativiteit kunt verenigen met discipline. Ze hoeven elkaar niet uit te sluiten.

Weten je mensen dat?

Te weinig waarschijnlijk. Dat heeft ook

Koen Clement



Koen Clement (43) is algemeen directeur van de Nederlandse boeken- en tijdschriftenuitgeversgroep WPG Uitgevers in Amsterdam. Daarvoor was hij twintig jaar actief bij De Persgroep Publishing

(DPP), laatstelijk als lid van het directiecomité. De Persgroep groepeerde onder meer de krant De Morgen, Het Laatste Nieuws en Dag Allemaal. Tussen 1995 en 2000 was hij algemeen directeur van De Morgen om vervolgens te werken als algemeen directeur van Magnet Magazines, de tijdschriftenafdeling van De Persgroep.

met de organisatie te maken. Ik zou eigenlijk dichter bij de werkvloer willen staan, maar dan passeer ik de directeurs die zelf dicht bij de werkvloer staan. Twee dingen die ik van Collins (Jim Collins, auteur van de bestseller *Good to Great*; red.) onthouden heb, die belangrijk zijn, zijn resultaatgerichtheid en dat je een visie hebt op waar je terecht wilt komen.

Kan ik jouw visie op leidinggeven zo omschrijven dat het je gaat om schoonheid en inzicht te creëren? Waarbij je kijkt naar de lijnen of de rode draden in de organisatie en je er die uitpakt die je groter wilt maken?

Ja, dit past ook volgens mij bij de organisatie die WPG is. Het verschaffen van inzicht ligt aan de basis van alle uitgeverijen. Dat is veel meer dan informatie. Het gaat veel meer om het toevoegen van intelligentie. Onze behoefte is om mensen te helpen de wereld een beetje beter te leren begrijpen. Dat is ook wel paternalistisch. Ik geloof erin dat mensen voor inzicht en schoonheid altijd een correcte prijs willen betalen. Als we onze roeping waarmaken, dan kunnen we daar dus geld voor blijven vragen.

Hoe krijg ik die waarden mee als ik kom werken bij WPG?

Als je bij ons komt werken, dan krijg je dat te horen. Als je rechtstreeks met me werkt, krijg je heel vaak te horen dat creativiteit en discipline heel belangrijk zijn. Als je verder van me afstaat, is dat misschien minder duidelijk. Dat is wel

een verbeterpunt bij WPG: we sturen soms te veel met emotie, hebben mensen ook veel te veel aan hun lot overgelaten. Dat moet beter kunnen.

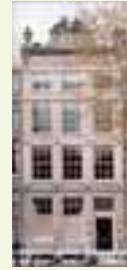
Zelf heb ik een heel consistent beeld over de waarden van WPG en over hoe ik wil werken. Maar ik denk dat de mensen binnen de uitgeverij dat nog onvoldoende meekrijgen. Ik vind het zo evident, bijna banaal, ik denk dan dat ik het niet hoeft te benadrukken, maar dat blijkt soms toch nodig.

Wat ik zie is dat je de bijzondere gave hebt om met weinig woorden een natuurlijk gezag af te dwingen...

Ik was de oudste van die vier kinderen. Ik denk dat je daar heel veel van leert. Ik heb mijn eigen kinderen ook met weinig stemverheffing opgevoed. Heeft dat niet ook gewoon met respect voor mensen te maken? Ik heb zelf een baas gehad waar ik heel veel van geleerd heb. Hij was het tegenovergestelde van mij. Hij probeerde wel heel erg vanuit een natuurlijk gezag te werken. Hij nam mensen altijd heel serieus.

Een van de meest krachtige managementtools vind ik het delen van informatie. Ik heb het altijd heel motiverend gevonden om van mijn baas dingen te horen te krijgen met de expliciete vraag om meteen mijn mening te geven. Mensen vinden dit niet altijd makkelijk. Je komt op hun terrein en de beslissingen lopen niet altijd in de logische lijn. Ik vind dat dit soort dingen moeten kunnen. Ik hou wel van de socratische aanpak. Je moet het lef hebben om je zelf

WPG Uitgevers



WPG Uitgevers is een onafhankelijke uitgevergroep die actief is in Nederland en Vlaanderen en met 650 medewerkers een jaaromzet realiseert van € 148 miljoen. De uitgeverij groepeert boekenuitgeverijen als De Arbeiderspers, De Bezige Bij, Balans, Ludion en Querido, heeft ook een belangrijke educatieve tak en is de uitgever van tijdschriften als Voetbal International, Vrij Nederland, Opzij, Hollands Diep en Psychologie Magazine. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. www.wpg.nl

daarin bloot te geven. Bijkomend voordeel is dat ik moeilijk gekwetst kan worden. Ik durf daardoor me makkelijker kwetsbaar op te stellen. Ik hoef ook niet alle credits voor de dingen die we doen. Dat helpt ook.

Wat vind je het leukste aan leidinggeven?

Resultaat halen, op een manier die motiverend is voor hele goede mensen. De betere mensen moeten de kansen krijgen om bij te dragen aan de organisatie. Het is de kunst voor leiders om te zien welke mensen die bijdrage kunnen leveren. Ik zie het vaak wel, maar blijf daar heel scherp op. Ik zoek bewust en onbewust naar bepaalde eigenschappen. Ik hou van intelligente mensen. Je zoekt naar scherpheid, naar no nonsense. Naar mensen die je uitdagen, die de discussie aangaan. Ik wil een weerwoord. Dat geeft mij heel veel energie. Als dat niet gebeurt, kan ik daar gefrustreerd van raken.

Je had het eerder over het resultaat, terwijl ik nu juist vaak hoor over het proces. Wat heb je daarmee?

Het proces is fantastisch leuk. Als mensen iets bereiken, boven zichzelf uitstijgen. Dat is super.

Wat heb jij geleerd het afgelopen jaar? Waar zit jouw groei?

Leading by example. Een professionele organisatie kan heel judgemental zijn. Dat wie iets zegt belangrijker wordt dan

Vrij Nederland

Vrij Nederland is ontstaan als verzetskrant tijdens de Duitse bezetting in de Tweede Wereldoorlog en werd opgericht door protestantse jongeren, onder wie Frans Hofker, Anne Kooistra en Wim Speelman. Het blad omschreef zichzelf als 'strijdblad voor de bevrijding van ons land'. De Duitse Sicherheitsdienst noemde Vrij Nederland een 'Hetzschrift'.

De eerste uitgave verscheen op 31 augustus 1940. Toen de oprichters door de Duitsers werden opgepakt, werd aanvankelijk Edouard de Nève aangezocht als redacteur. De Nève, die al tot over zijn oren in het ille-

gale werk zat, werd echter na een half jaar eveneens gearresteerd. Hij overleefde de oorlog, doordat zijn dossier zoekraakte in de chaos van Dolle Dinsdag.

Vanaf december 1941 verscheen Vrij Nederland gedrukt. De redactie ont kwam tot twee maal toe ternauwernood aan arrestatie. Na de bevrijding in mei 1945 zette de redactie van onderwijzer-dichter Henk van Randwijk de publicatie bovengronds voort en werd het een weekblad.

Vrij Nederland
Lang leve de inhoud

wat de uiteindelijke inhoudelijke argumenten zijn. Ik vind dat daar iets onrechtvaardigs in zit. Ik vind dat je zacht op de persoon kunt zijn en hard op de zaak. Bij ons is dat vaak andersom. Ik probeer daar aandacht voor te hebben. Dat mensen respect moeten hebben, en oog moeten hebben voor rechtvaardigheid.

Ik kan me voorstellen dat er spanning bestaat tussen de belangen van elke individuele uitgeverij en het belang van heel WPG...

Ik hoop dat mensen meer groepsgericht gaan denken. Dat lukt alleen als je ze kunt verbinden op de gemeenschappelijkheid. Die zit op de vakinhoud natuurlijk en daarnaast op de mensen en het geld.

Vinden mensen jou oké bij WPG?

Dat zou je hen zelf moeten vragen. Over het feit dat ik een Belg ben in een Nederlandse omgeving maakte ik mij van te voren wel bezorgd, maar dat bleek heel erg mee te vallen!

Hoe organiseer jij je eigen leren?

In het werk natuurlijk, maar verder vaak op een hele studentachtige manier. Boeken lezen. Letterlijk veel geleerd, diploma's gehaald etc. Ik kan me op die manier veel dingen eigen maken. Ik heb ook altijd het gevoel dat je nooit genoeg weet. De komende tijd wil ik benutten om te leren beter en intenser te communiceren met mensen. Verbinding maken, persoonlijk en op intenties. Verbinden aan intenties. Ruimte laten voor de ander om er iets anders in te staan. Bij mijn directeuren zet ik daar ook op in: verbindingen maken. Dat doe ik door me altijd goed voor te bereiden, mijn huiswerk te maken. Tonen dat je heel veel interesse hebt voor en je verdiept in de dingen die ze doen. Dat geeft een soort verbinding.

Eigenlijk hebben we het helemaal niet over het resultaat gehad.

Vind ik wel. Naar welk type organisatie willen we gaan? Daar hebben we het over gehad.

Ik ben nieuwsgierig en resultaatgericht. Dat heeft ook met het type gesprek te maken. We kunnen heel veel over cijfers praten, maar dat gaat ons niet helpen om winst te maken. Inzetten op de professionalisering gaat wel helpen. In die volgorde.



De wereld is mijn werkplek

VS: MARTINE BRON

Million Dollar Alien

Boston, het Athene van Amerika in de staat Massachusetts. Daar waar Amerika ooit werd ontdekt, vier uur ten noorden van New York. De stad waar je als buitenlander in de hoogopgeleide 'melting pot' niet opvalt. De stad waar mijn kinderen naar school gaan en met hun Amerikaanse vriendjes spelen en waar wij vrienden hebben, leven en ons thuis voelen.

En dan moet ik voor mijn nieuwe opdracht op mijn 'Employment Eligibility Verification' formulier van het Department of Homeland Security aanvinken dat ik een 'alien authorized to work' ben. Een 'alien'?! De integratie is gelijk weer terug bij af, terwijl ik me net nog als een Hollandse vis in het Amerikaanse water voelde. Vreemd is het ook, want nog niet eerder ben ik hier in Amerika zo als buitenstaander aangesproken. Amerikanen zijn erg open en verwelkomend. Diversiteit is hier de normaalste zaak van de wereld (tenminste in de blauwe liberale staat Massachusetts). Bedrijven werken zelfs hard om meer diversiteit in hun organisatie te krijgen. Mijn huidige opdrachtgever kent zelfs een door de COO aangestelde Vice President Diversity and Talent Management; diversiteit daar beleggen is een duidelijke boodschap. Maar ook bij hen ben ik een 'alien'.

Inmiddels sta ik in de startblokken om mijn opdracht uit te voeren, maar het zestien pagina's tellende contract zit nog in de weg. Het grootste discussiepunt is de vereiste dat ik me zwaar laat verzekeren. Nee, geen simpele aansprakelijkheidsverzekering, die ZZP'ers in Nederland niet eens altijd afsluiten. Het gaat om een verzekerd bedrag van \$3 miljoen in verzekeringen voor Commercial Liability, Professional Liability en Property Damage. Interessant is dat ik voor deze opdracht niet eens bij de klant zal werken, zodat we ver verwijderd blijven van een 'employer-employee' relatie. Ik zal er alleen voor meetings en interviews zijn. Veel gelegenheid om schade te berokkenen heb ik dus niet.

De zakelijke kant is voor een ZZP'er wel echt even een ander verhaal in dit land waar de 'fear for getting sued' prominent aanwezig is. Gelukkig is de opdracht ondertussen in volle gang en verloopt de samenwerking wonderbaarlijk soepel. Ik voel me verre van alien, eerder een trotse Hillary Swank in 'Million Dollar Baby' (2004) - a determined woman in her attempt to establish herself as a boxer. En boksen is het hier.

Martine Bron woont sinds begin 2007 in Boston, VS, met Roy, Julia (5), Mads (3), en Lizze (9 maanden). Ze werkt als independent consultant Learning & Development. Momenteel evalueert ze het leiderschapsprogramma van een aan Harvard gelieerd kankeronderzoeksinstituut en voert ze enkele coachingsopdrachten uit als onderdeel van de Co-Active Coach Training die ze als deelnemer volgt.