



Bespiegelingen op het rapport:

“Leiderschap in turbulente tijden; De Mindset van de Business Leader”

Wat is de achtergrond van het onderzoek?

Business Leaders en De Baak waren benieuwd wat de roerige en onzekere tijden van 2011 en 2012 voor gevolgen zou hebben voor de leiders van organisaties. Een citaat uit het rapport: “Economische machtsverhoudingen zijn wereldwijd aan het verschuiven en ondernemers en leiders hebben veel vraagstukken op te lossen, of anders gesteld: veel kansen te verzilveren. Business Leaders en De Baak hebben zich afgevraagd: *Wat doen deze turbulente tijden met de mindset van directeuren en topondernemers in Nederland? Hoe ervaren zij al die ontwikkelingen en wat voor gevolgen heeft dat voor de managementagenda, hun persoonlijk leiderschap en de wijze waarop zij hun organisatie aansturen?*”

Onderzoekers hebben ruim 175 directeuren en topondernemers uit uiteenlopende branches meerkeuzevragen voorgelegd. Het rapport is verschenen in maart 2012.

Wat waren de uitkomsten?

Kort samengevat blijkt uit het onderzoek dat in deze heftige tijden het ondernemerschap terug is bij de business leaders (BL). Dat is goed nieuws. Ze zien mogelijkheden om uit de crisis te komen. Er is een duidelijk verschil tussen de business leader die zelfstandig ondernemers is (eigenaar-directeur) en de business leader die in loondienst is. De pijlen van de directeur in loondienst staan meer op vasthouden en controleren en kostenbesparingen, terwijl de pijlen van de eigenaar-directeur meer gericht zijn op innovatie en nieuwe manieren om de markt geïnteresseerd te houden.

Verder geven beide categorieën business leaders aan inspirerend leiderschap te willen als antwoord op de vraag hoe zij effectiever kunnen worden.

Verder is er een overzicht van de prioriteiten op de managementagenda. Daarop staan op de eerste plaats innovatie (45,3%), op de tweede plaats het vergroten van de nadruk op sales (42,6%) en in de derde plaats realiseren van kostenbesparingen (39,2%). Investeren in het verhogen van het algemene niveau van leiderschapskwaliteiten staat op een vierde plaats (35,1%).

Wat is onze bril?

Wij hebben ons gespecialiseerd in het inspireren, opleiden en begeleiden van leidinggevenden en professionals op het gebied van leiderschap en in het bijzonder servant leadership (dienend leiderschap). In onze programma's leren onze deelnemers waar hun eigen inspiratie zit en hoe zij inspirerend kunnen zijn voor anderen.

Servant leaders hebben 10 competenties die hen kenmerken: Bewustzijn, Empathie, Luisteren, Heel maken, Overtuigen, Vooruitzien, Conceptualiseren, Rentmeesterschap, Inzet voor de groei van mensen en Bouwen aan gemeenschap.

Een servant leader vraagt zijn mensen wat hij of zij voor ze kan betekenen (in termen van condities creëren) zodat zij in staat zijn om hun werk goed te kunnen doen en hun bijdrage te kunnen leveren aan de doelstelling van de organisatie.



Wat levert een door servant leadership geleide organisatie op? Een gezamenlijk gedragen visie en waardensysteem waarop iedereen elkaar aanspreekt op respectvolle wijze, inspirerend voorbeeldgedrag, lerend van en met elkaar, persoonlijk leiderschap van alle mensen, betrokkenheid en tevredenheid, hoge productiviteit en laag ziekteverzuim. Kortom, gelukkige en gezonde medewerkers en duurzaam succesvol, aantrekkelijk voor klanten en medewerkers.

In het rapport hebben wij gezocht naar aanknopingspunten voor leiderschapsgedrag.

Wat vinden wij er van?

De vragen:

Wat doen deze turbulente tijden met de mindset van directeuren en topondernemers in Nederland? Hoe ervaren zij al die ontwikkelingen en wat voor gevolgen heeft dat voor de managementagenda, hun persoonlijk leiderschap en de wijze waarop zij hun organisatie aansturen?"

"We are so trained in the thought system of fear and attack that we get to the point where natural thinking, love, feels unnatural and unnatural thinking, fear, feels natural. It takes real discipline and training to unlearn the thought system of fear." - Marianne Williamson

Het algehele beeld dat naar voren komt uit het onderzoek is dat de BL typisch ondernemerschap laten zien: acties, vernieuwen, sales, kosten besparen. Maar... geen leiderschap! En deze turbulente tijden vragen meer dan ooit om leiderschap.

De managementagenda geeft ook het beeld dat gekozen wordt voor versnellen om vooral bij te blijven en te overleven, terwijl juist in deze tijden vertraging belangrijk is. Vergelijk het met boodschappen doen in de supermarkt en niet meer weet wat je moest hebben. Dan verdraag je automatisch je pas, of je staat even stil, zodat je tijd hebt om goed te bedenken wat je nodig had. Zo zou het ook in tijden van crisis moeten zijn: vertragen in plaats van versnellen, want dat laatste volgt als je de juiste koers hebt bepaald.

De conclusies van het rapport roepen het beeld op dat de BL zeggen dat ze geloven in de toekomst, maar aan de keuzes die ze vervolgens maken, blijkt dat ze niet goed weten hoe ze het echt moeten aanpakken. Eerder lijkt het erop dat de oude patronen zich herhalen en dat ze niet vernieuwend durven zijn en dus geleid worden door angst en niet door liefde, de twee drijfveren die mensen kennen. Keuzes uit angst komen neer op kosten besparen, nadruk op sales. Keuzes uit liefde leiden tot vernieuwing en mensen inspireren, ontwikkelen van een visie samen met je mensen en persoonlijk leiderschap stimuleren, faciliteren en daarin zelf voorop gaan. *Leading the way, leading people.*

Ik zal hieronder aangeven wat ons is opgevallen ten aanzien van de verschillende onderwerpen die in de vragenlijst aan bod zijn geweest. De vragen kunnen worden gebundeld tot een paar groepen: de Toekomst, de Managementagenda en Leiderschap & Ondernemerschap.

"Walk the talk"

BL erkennen dat zij, willen zij toekomst-bestendig worden, zullen moeten innoveren met producten en diensten. De verantwoordelijkheid voor vernieuwing en innovatie zeggen zij, leggen zij



weliswaar laag in de organisatie (meer dan zij in het verleden deden), maar zij geven tevens aan dat de kansen die in de markt zijn nog niet door de organisatie worden verzilverd.

De organisatie bestaat niet. De organisatie bestaat uit individuen. Dat betekent dat de uitspraak net zo veel over de medewerkers zegt als over de business leader zelf. Is hij wel in staat om de kansen uit de markt te verzilveren? En wat zegt het over hun eigen leiderschap?

“De waarheid van wat je zegt, schuilt in de dingen die je doet”.... Bernhard Schlinck

Wat ons ook opvalt is dat de BL zeggen dat zij willen investeren in ontwikkeling van mensen in hun organisatie en het aantrekken van nieuw talent (43%), maar er zelf persoonlijk geen tijd in (willen) steken (slechts 12-14% van de tijdsbesteding). Liever besteden zij hun tijd achter de computer met het aanpassen van een businessmodel en sales en marketing (ruim 50% van de tijdsbesteding). Als iets een graadmeter is voor de mate van betrokkenheid, dan is het wel de vraag in hoeverre de BL persoonlijk het gesprek aangaat met mensen in de organisatie over hun ontwikkeling. Dat is zelfs in grotere organisaties te regelen. Het hangt af van de persoonlijke visie en missie van de BL op het gebied van leiderschap. Als mensen zich niet betrokken voelen, dan heeft dat rechtstreeks te maken met de mate van betrokkenheid van de BL naar zijn mensen toe. *“Alles wat onder je zit en aan jouw zorg is toevertrouwd is een reflectie van je zelf”.*

BL zeggen inspirerende leiders te willen worden. Jammer genoeg lezen we niet in het rapport hoe ze denken dat te worden. In het woord inspirerend is het woord spirit te herkennen. In de managementagenda is daar helemaal niets van terug te vinden. Deze laat vergroten innovatie, vergroten van de nadruk op sales en realiseren van kostenbesparingen als podiumplaatsen zien. Verre van inspirerend. Het wekt eerder de indruk dat de zweep er weer over moet. Het is een typerend voorbeeld van oud leiderschap. Triest genoeg staat alles wat direct te maken heeft met leiderschap op de plaatsen 4 (verhogen van algeheel niveau van leiderschapskwaliteiten binnen de organisatie), en 6 (verhogen van medewerker commitment) en slechts op plaats 15 (!) het ontwikkelen van de volgende generatie leiders. Van duurzaamheid en lange termijn visie is dus geen sprake.

Inspireren gaat niet over ‘doen’, maar over ‘zijn’. Als je het nog niet bent, kun je het wel leren. Als BL inspirerende leiders willen worden, dan betekent dat dat zij moeten investeren in hun “zijn”. Vertragen is hier het sleutelwoord, op zoek naar je eigen spirit. Dan zullen zij met zichzelf aan de slag moeten. Hoe staan zij in het leven, wat zijn hun waarden, wat is hun persoonlijke missie in leven en werk, hoe ziet hun ‘binnenkant’ er uit. Het zijn geen vaardigheden die zij moeten ontwikkelen, dat is aan de buitenkant. Het gaat veel meer over bewustzijn, empathie, luisteren, dienen. Van daaruit kunnen leiderschapsvaardigheden verder worden ontwikkeld en wordt inspirerend leiderschap in acties vormgegeven. Van binnenuit naar buiten toe. Overigens is dat nu ook al het geval, alleen levert het niet het gewenste resultaat op. Dus is het zaak dat de BL hun binnenkant reframen en herijken.

I have a dream, we have a dream?

Dat gezegd hebbend komen wij op het punt van de visieontwikkeling. Het onderzoek laat overduidelijk zien waar het misgaat op het gebied van leiderschap. Visie wordt doorgaans geformuleerd door het management. Hoewel dit niet uit het rapport naar voren komt, is het te doen gebruikelijk dat het management zich tijdens een tweedaagse heisessie terugtrekt, al dan niet onder begeleiding van een externe adviseur. In deze twee dagen doet het management zijn uiterste best



om na twee dagen witte rook uit de schoorsteen te laten komen, het teken dat ze na twee zware, maar ook gezellige dagen, (goed voor de teamgeest) met elkaar een nieuwe visie hebben geformuleerd. Misschien zijn ook de kernwaarden meteen beetgepakt en er zijn direct nieuwe doelstellingen (gelukkig wel SMART) geformuleerd. Na terugkomst wordt er een communicatiebureau ingeschakeld (of als de organisatie zelf over deze mensen beschikt, de afdeling communicatie) die er een mooi en gelikt verhaal van maakt met klinkende termen en hopelijk aansprekende plaatjes, strak en modern vormgegeven. Vervolgens wordt het verhaal de organisatie ingestuurd, met een beetje geluk, onder het genot van een hapje en een drankje, tenslotte is er iets te vieren: de geboorte van de nieuwe visie! Na ontvangst van de nieuwe visie gaan de meeste mensen weer gewoon over tot de orde van de dag. Niks nieuws onder de zon, oude wijn in nieuwe zakken, want er is toch in wezen niets veranderd: ze zijn er weer niet bij betrokken en aan het gedrag veranderd toch niks, praatjes vullen geen gaatjes. Hoewel dit verhaal wat cynisch kan klinken, uit de onderzoeken die wij bij verschillende organisaties hebben gedaan, is dat de realiteit.

“Voor leiderschap is een extra luistertalent nodig, en ook het vermogen om onderscheid te maken tussen zaken die een kleine kring aankan en zaken waar een bredere consultatie op haar plaats is” - Wil Derkse

Hoe het anders kan? Leer van de lessen van Benedictus. In het boekje 'Een levensregel voor beginners' van Wil Derkse, wordt de vergelijking gemaakt van het leven en het leiderschap van de abt in een kloosterorde, met de manager in een organisatie. Als het gaat om zaken die iedereen aangaat, zoals een nieuwe visie of koers, dan betreft de abt allen die het aangaat: dus iedereen. Gaat het om kleine zaken, die weinigen aangaan, dan betreft de abt degenen die het aangaat. Dat kan dus een kleinere groep zijn. Leiders zouden bij uiterst belangrijke zaken als het vormen van een nieuwe visie iedereen moeten betrekken. Een visie moet voor iedereen die in de organisatie werkt aantrekkingskracht hebben en inspirerend zijn.

Mensen besteden meer tijd op hun werk, dan dat ze thuis doen. Het kan niet zo zijn dat je de visie van je organisatie niet kent of er geen verbinding mee hebt. Zou dat zo zijn, dan is het de leider van de organisatie die het gesprek met ze dient aan te gaan om te achterhalen wat er speelt. Misschien is afscheid nemen een oplossing, en misschien is er iets anders aan de hand waar de leidinggevende een rol bij kan spelen. Zoals zij zelf hebben aangegeven in het onderzoek, rust er bij BL een grote verantwoordelijkheid op hun schouders. Leiders dienen hun medewerkers, aandeelhouders, klanten mee te kunnen nemen in hun visie, zoals dr. Martin Luther King dat deed.

Pagina 10 van het rapport geeft een onthutsend beeld over de persoon van de BL. Ze betrekken hun organisatie niet bij de visieontwikkeling, driekwart twijfelt zelf aan de gekozen koers (wie heeft die dan bepaald en waarom is er twijfel?) en ze worden vooral door zichzelf geïnspireerd en niet of minder door hun collega's uit het managementteam en vinden evenmin inspiratie bij hun medewerkers. Als er iets een aanduiding van loshangend zand en gebrek aan betrokkenheid, dan zijn het deze gegevens. Met wie werk je samen als je elkaar als MT niet kunt inspireren. Het lijkt op eenzame opsluiting. Niet bepaald inspirerend. En leiderschap begint bij jezelf. Door eerst leiding te geven aan jezelf kun tot de keuze komen om mensen te leiden. En dan moet het een bewuste keuze zijn om mensen te willen begeleiden.

Ons advies: Het roer moet 180 graden om! Business Leaders moeten zich als leiders gaan gedragen en niet als managers.



Daarom een aantal aanbevelingen:

1. Herijking van het eigen leiderschap van de business leaders. Inspirerend zijn gaat aan inspirerend doen vooraf
2. Kies voor een leiderschapsstijl en ontwikkel je daarin. Niet iedereen is hetzelfde, verwelkom de nuances, maar de essentie moet gelijk zijn (zie punt 6)
3. Ontwikkel leiderschapsprogramma's waaraan de BL zelf als eerste gaat deelnemen. Hij/zij geeft het voorbeeld
4. Vergroot het bewustzijn van de BL dat zij zelf in alles worden nagedaan, in goed, en in slechte gewoonten. Zelfreflectie stimuleren: alles wat hij/zij over een ander zegt of denkt is een reflectie van hen zelf; de aandacht naar binnen brengt jezelf naar buiten
5. Begin met het eindpunt voor ogen (Covey): zorg voor een gezamenlijk gedragen visie: betrek mensen uit de organisatie om deze vorm te geven
6. Aansluitend: formuleer een visie op leiderschap en op mensen, wees als BL in de totstandkoming en vormgeving eerst zelf innoverend
7. Bepaal welke waarden deze visie moeten dragen en werk dit uit tot op gedragsniveau
8. Betrek de organisatie bij het kiezen van de beste strategie en middelen om de doelstellingen te halen, dus geen bestuurskamerbeslissingen in combinatie met een communicatieafdeling en inkoop: "the person who sweeps the floor should choose the broom"
9. Maak mensen weer leidend in plaats van lijdend: introduceer persoonlijk leiderschap als gewenste kwaliteit, voor iedereen in de organisatie. Faciliteer het bereiken van deze manier van verantwoordelijkheid nemen en dragen
10. Zorg voor inspiratiemomenten op de "werkvloer", BL neemt altijd deel en heeft een actief aandeel
11. Stimuleer intervisie onder leidinggevendenden, vergroot zelfreflectie en interactie: als je deelt wordt het meer
12. Business Leader achter zijn computer vandaan (nieuwe structuren volgen later als je weet wat je in huis hebt aan talent en waar zij dat willen inzetten) en in gesprek met zijn mensen over wat hen bezighoudt en wat hun plannen zijn voor de toekomst. Zo creëer je automatisch betrokkenheid omdat de BL het zelf laat zien
13. Bouw aan gemeenschap en zorg ervoor dat je de juiste voetprint achterlaat: rentmeesterschap betekent dat je zorgvuldig omgaat met datgene wat aan je zorg is toevertrouwd en met rente achterlaat. Voor je opvolgers de uitnodiging om het op hun beurt weer een beetje beter te doen, met respect voor alles wat al is opgebouwd