

Nieuw leiderschap

Krimp én groei tegelijk - de economie heeft voorlopig een dubbel gezicht. Dat stelt andere eisen aan leiders. Wat wordt er van hen verlangd? Hoe herkent u de nieuwe leider als hij voor u zit bij een sollicitatiegesprek?

P.32

Persoonlijk

Een tijd voor leiders die knopen doorhakken en visie tonen

P.36

Eerlijk delen

Betrek zo veel mogelijk mensen bij de strategie

P.40

Beschermen

Een fusie vergt leiders die angst voor verlies van identiteit snappen

P.42

Alternatief

Het kan ook zonder leider, zoals webwinkel Zappos laat zien

P.45

Gezocht

Kenmerken van de ideale leiders voor het komende decennium



Tijd voor geboren

STEVEN DE WAAL

De economie van de komende jaren vraagt om 'natural born leaders'. Mensen met een sterke visie, die de spanning opzoeken.

Juist op het moment van aankondiging van diverse grote ontslaggolven, zoals in financiële dienstverlening (Rabo, Achmea) en thuiszorg (onder andere Sensire), start FD een debat met prominente economen over de groei van de Nederlandse economie. Dat lijkt een fout in timing, de recessie is immers nog lang niet voorbij, maar dat is het niet. Er is namelijk tegelijk ook groei, exportcijfers tonen dat aan. Die groei is echter minder spraakmakend en zichtbaar.

Het zijn koele cijfers en afzonderlijke acties van allerlei ondernemers, niet de gezichten van slachtoffers met hun frustraties en georganiseerd protest. Dit is wel exact waar het de komende tijd om zal gaan: een wisselend beeld van groei in de ene sector en krimp in de andere, van winnaars in de slag om vernieuwing van technieken en verandering van wereldwijde verhoudingen en verliezers, van hoopvol ondernemen en zonder hoop je verlies nemen.

En juist daarin – in het over-eind houden van zo'n gedifferentieerd beeld – is de Neder-

landse publieke opinie niet zo goed. In dit kleine landje is er nu eenmaal een tendens tot consensusvorming, tot kopiëren van meningen en inschattingen, tot het geven van algemene beelden over grote, gedifferentieerde gegevens.

Het ergste dat ons kan overkomen, is dat de negatieve ontwikkelingen in sommige sectoren, die inderdaad uniek zijn na 20 jaar groei, leiden tot een (te) algemeen gevoel van malaise en zelfs depressie.

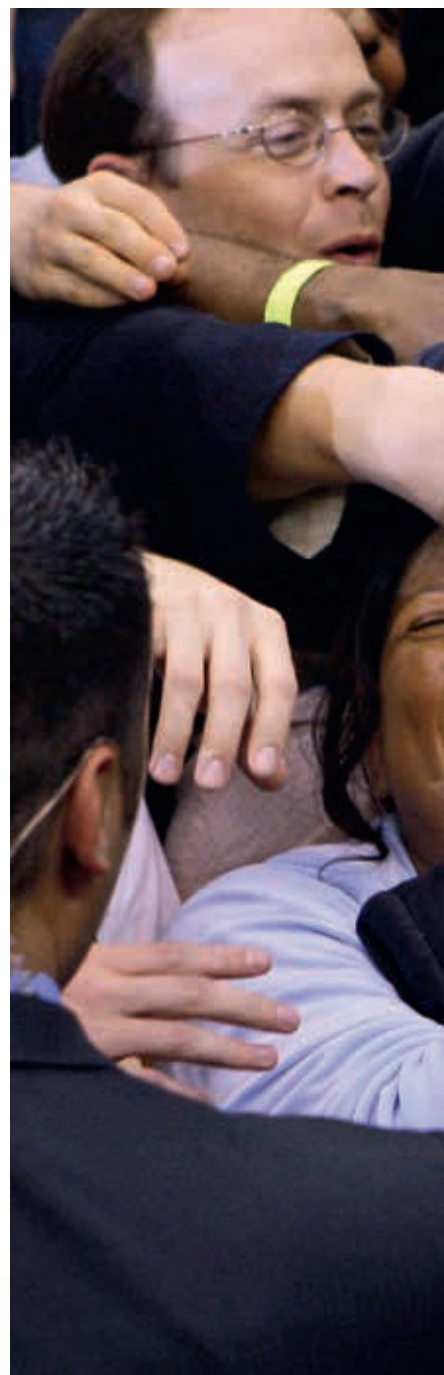
Vergelijk het met een van de belangrijkste smaakmakers in de publieke opinie over het eigen land: sportprestaties. Nu heerst nog de euforie van de gigantische winst van medailles op de Olympische Spelen. Nederland doet weer enorm mee in internationale concurrentie, in schaatsen. Tegelijk is er echter al enige jaren een duidelijke neergang in het niveau van de nationale competitie voetbal, de grootste sport van het land. Het voetbal in Nederland is van icoon veranderd in toeleverancier en playground van nieuw talent voor het internationale voetbal. Het doet dat overigens niet slecht, getuige de vele individuele topvoetballers die, spelend in het buitenland, nog steeds een goed competitief nationaal elftal kunnen vormen. Het bijzondere van Nederland is wel dat iedereen serieus meedoet aan die vraag naar 'onze' internationale

De auteur

Steven de Waal is voorzitter van de denktank Public Space Foundation en oud-voorzitter van adviesbureau BoerCroon.

Simone Kuiter

is coach voor ondernemers en leiders van organisaties. Haar specialisme is het 'aanwakkeren van liefde': voor jezelf, je werk en je omgeving. FD Outlook vroeg haar om inzichten in liefdevol leiderschap. Zie onder én haar site forloveandgrow.com.



leiders



ranking, veel meer dan in vergelijkbare landen als België of Denemarken. Nederland wil er, hoe klein ook, toe doen in de wereld en volgt dus ook objectieve wereldrankings. Dat is de nieuwe werkelijkheid: ieder segment van de markt is verschillend, er zijn geen algemeen geldende waarnemingen van groei of krimp en de algemene opinies van columnisten, brancheverenigingen en adviesorganen moeten worden weerstaan. De krimp van de een is de kans van de ander.

Dit heeft grote gevolgen voor leiding. Allereerst is er de noodzaak van een onafhankelijke, kansen zoekende, creatieve geest, die scherp door algemene opinies en beelden heen kijkt en denkt. Dat was altijd al een van de belangrijkste kenmerken van ondernemers. Vervolgens is er om dezelfde reden een roep om leiders.

Leiderschap kent drie essentiële kenmerken:

1. Het is persoonlijk, niet positiegebonden.

2. Het is alleen zichtbaar en noodzakelijk bij spanningen en indringende keuzen.

3. Het staat of valt bij spontane gecommitteerde volgers.

Deze drie kenmerken definiëren vervolgens goed welk type bestuurder zal verdwijnen. Allereerst de afstandelijke, technisch bekwaame, maar in persoonlijkheid, bindend vermogen en visie 'gehandicapte' manager. Daarvan heeft

1

50'ers opzij

Vier lessen uit de praktijk door Pieter Couwenbergh

'Het enige blijvende concurrentievoordeel is het vermogen om sneller te leren dan anderen.'

Dat schreef Arie de Geus in 'De Levende Onderneming'.

Wie voorop wil blijven lopen in deze door ICT, data-analyse, en robotica snel veranderende wereld, heeft leiders nodig met gevoel voor vernieuwing. Jammer voor de vijftigers, de veertigers kunnen dat gewoon beter.

ING zet in Nederland de toon met het parachuteren van Baas-België **Ralph Hamers** (48) tot Bovenbaas.

Adri Baas bracht het niet tot topman bij Philips, maar werd commissaris bij Hagemeyer, AFM, Océ en Dockwise.

Pieter Couwenbergh is redacteur van Het Financieele Dagblad

➤ Meer lessen: p. 39, 41 en 42

“De enige uitweg is de weg naar binnen

UIT: 'OP WEG NAAR NIEUW LEIDERSCHAP' DOOR KAREL NOORDZIJ

Vertrouwen, openheid en liefde: begrippen die iedere manager doen huiveren. Toch werd de Braziliaanse ondernemer **Ricardo Semler** er schatrijk mee. Zijn tover-

formule? Geef mensen alle vrijheid en vraag van hen de discipline om die vrijheid te hanteren.

BRON: TEGENLICHT (VPRO)
'DE KAPITALE KRACHT VAN GELUK', 2013



fd.
MRT 2014
33

Nederland er overigens veel gekweekt, zowel in bedrijfsleven als publieke sector. Dit biedt dan ook een grote uitdaging, voor ondernemingen zelf maar ook voor de managementindustrie van consultants, businessschools en executive searchers.

Vervolgens krijgt de voor spanning wegduikende bestuurder, die alles in consensus en compromissen wil beslissen, het moeilijk. De spanning zal juist opgezocht moeten worden en moeten leiden tot innovatieve richtingen in plaats van uitruilbeleid of vage plannen. De kritiek op de zelfverklaarde 'visieloze' premier Rutte gaat deze kant op. En ten slotte zal de puur op positie en intern politieke steun opererende bestuurder, die helemaal niemand 'meeneemt', noch op persoonlijkheid, noch op visie, verdwijnen of aanpassen. De typering in *De Prooi* (geschreven door Jeroen Smit) van bankier Rijkman Groenink komt dicht bij dit type.

Al met al biedt dit een goede reden om de verbonden kwesties van 'goede groei' en 'goed bestuur' tegelijk en indringend aan de orde te stellen, zoals in deze FD Outlook. ■

“
**De bestuurder
die alles in
consensus
wil beslissen
zal verdwijnen
of moeten
veranderen**

fd.
MRT 2014
34



Samen

In de bouw zie je dat succesvolle bedrijven goed zijn in het organiseren van de hele waardeketen in hun netwerk.

Altijd sturen

MILO BOGAERTS

De winnaars van straks zetten hun essentiële kwaliteiten optimaal in en weten wanneer ze het roer moeten omgooien.

In tijden van crisis zie je duidelijker dan ooit wie de winnaars en de verliezers zijn. En wat vooral opvalt is dat de winnaars zeer flexibel zijn in de wijze waarop ze hun kerncompetenties inzetten om hun markten te bedienen.

Dat betekent twee dingen. Ze weten heel goed wat hen onderscheidend maakt van de concurrenten en wat hun kernkwaliteiten zijn. Daarnaast zijn ze ook in staat om op een flexibele wijze deze kernkwaliteiten op een innovatieve wijze in te zetten in andere producten en markten of bij andere doelgroepen.

Zo zie je bijvoorbeeld dat Free Record Shop, een prachtig merk, niet tijdig en flexibel hun merk op een andere manier hebben ingezet. De streaming-verkopen hebben ze volledig gemist, het kopen van een cd bij Free Record Shop was niet langer een belevenis en gamesverkoop gebeurde op alle plekken behalve bij Free Record Shop.

De winnaars van wie ik een aantal spelers ga noemen, maken wél gebruik van het inzetten van hun kerncompetenties. De belangrijkste kernkwaliteiten waarop het on-



derscheid gemaakt kan worden zijn: merkbeleving, netwerk, kennis en het businessmodel en -proces. De winnaars zijn vooral succesvol, doordat ze bereid zijn om deze factoren te gebruiken en flexibel in te zetten.

Hema is zich bijvoorbeeld een aantal jaren geleden gaan richten op verzekeringen. Het

Lief.de (de; v; meervoud: liefdes, liefden)

1 warme genegenheid: tussen die twee was het liefde op het eerste gezicht; (de) liefde bedrijven

2 oprechte en warme belangstelling; het prijs stellen op: liefde voor de kunst
3 voorwerp van liefde: zijn eerste liefde



op de kernkwaliteiten



De auteur
Milo Bogaerts
is ceo van
kredietverzekeraar
Euler Hermes
Nederland.

verzekeringen zijn zo gepositioneerd dat ze hiermee het imago van de retailer bevestigen.

Het gaat op dit moment niet goed met de retail in Nederland, ook Hema heeft daar last van. Maar desondanks zie je dat het voortborduren op de kernkwaliteiten, het merk, leidt tot een betere positie dan het bedrijf gehad zou hebben zonder deze verandering in zijn salesmodel door te voeren.

Een businessmodel veranderen kan ook, doordat je de klant steeds meer onderdeel maakt van het bedrijfsproces. Snelheid, gemak, inzicht en aanwezig zijn op het juiste moment en op de wijze waarop de klant dat wil. Tegen zo min mogelijk kosten. De klant is bereid om zelf te participeren in het bedrijfsproces als dat leidt tot meer snelheid, meer gemak en meer inzicht. Dit wordt dan vaak nog gestimuleerd door lagere kosten.

Zo zie je dat succesvolle hypotheekverstrekkers de klant op voorhand veel van de standaardinformatie zelf online laat invoeren. De voordelen voor de klant zijn helder: gemak, omdat de klant dit thuis met alle relevante documenta-

tie kan doen; snel, omdat na het invullen van alle gegevens de bank eenvoudig een voorstel op maat kan maken; inzicht, omdat de mogelijkheden duidelijk worden gemaakt tegen zo min mogelijk kosten: de verstrekker is immers minder lang met dit dossier bezig. De klant wordt in feite medewerker van de bank. De verstrekker heeft er baat bij, hij kan advies op maat leveren. Daarbij spelen lagere kosten voor de verstrekker ook een grote rol.

In de bouw zie je dat succesvolle bedrijven goed zijn in het organiseren van samenwerking. De bouw kenmerkt zich in de afgelopen jaren door specialisatie. Bij een bouwproject zijn daarom meer partijen betrokken dan ooit tevoren.

Het flexibel kunnen omgaan met de specialisten op de bouw en het organiseren van de tijdigheid van de activiteiten vanuit het project zijn de basis voor goede resultaten. Succesvolle bouwbedrijven zijn kampioen in het organiseren van de waardeketen. Ze gebruiken ten volle hun netwerk: dat is een kernkwaliteit. Bovendien zijn dit ook de partijen die innoveren in techniek.

Al met al is het van belang om continu te beseffen dat je in een veranderende omgeving flexibel moet omgaan met je 'kernkwaliteiten'. Kansen zien in de markt en het al dan niet aanpassen van je businessmodel om succesvol te kunnen zijn. ■

bedrijf maakt hierbij gebruik van het opgebouwde imago dat het heeft rondom de goede prijs-kwaliteitverhouding van zijn producten en het feit dat Hema het meest 'onmisbare merk' van Nederland is. In een aantal jaren tijd is het een serieuze speler geworden op het gebied van de verkoop van verzekeringen en sterker nog: de

“
***Een businessmodel
veranderen kan door
de klant meer onderdeel
te maken van het proces***

fd.
MRT 2014
35

Lei•der•schap (het; o)

Initiatief en verantwoordelijkheid nemen om een **verandering** op gang te brengen, waaronder het geven van richting en ruimte, het creëren van duidelijkheid in diffuse

situaties, en het helder en beeldend communiceren van de noodzaak en de consequenties van die veranderingen.

Bronnen: van Dale, Ketens & Netwerken



Alles delen

JACQUELINE ZUIDWEG

De leider betreft de medewerkers en de klanten bij het uitvoeren van een nieuwe strategie.

Langzaam klimmen wij leiders uit het dal en kijken achterom naar zij die achterblijven. Wat ik daarmee bedoel? Juist als het tegenzit moet je doorgaan. Het staat buiten kijf dat de wereld is veranderd en dat alles zich sneller ontwikkelt. Voor ondernemers is die voortdurende verandering de enige constante waarde. Bij die veranderde wereld passen nieuwe leiders.

Wat kenmerkt die nieuwe leiders? Waarom klimmen zij wél, hoe blijven zij klimmen?

Ondernemen en groeien, het leek vanzelf te gaan in de makkelijke tijden. Vervolgens barstte de bubbel. In mijn geval, bijvoorbeeld, wijzigde mijn afzetmarkt. Ik was eraan gewend geraakt marktleider te zijn in de schuldhulpverlening, ik kon groeien omdat ik kon inkopen bij gemeenten. Maar omdat gemeenten fors gingen bezuinigen, moest ik op zoek naar andere wegen.

Vasthouden aan oude patronen, een vaste koers varen, dat werkt nu echt niet meer. Wat wel? Totale flexibiliteit is geen aanrader. De richting moet duidelijk zijn, voor opdrachtgevers én medewerkers. Ondernemende leidinggevers geven hun medewerkers

De auteur

Jacqueline Zuidweg is directeur van schuldhulpverlener Zuidweg & Partners.

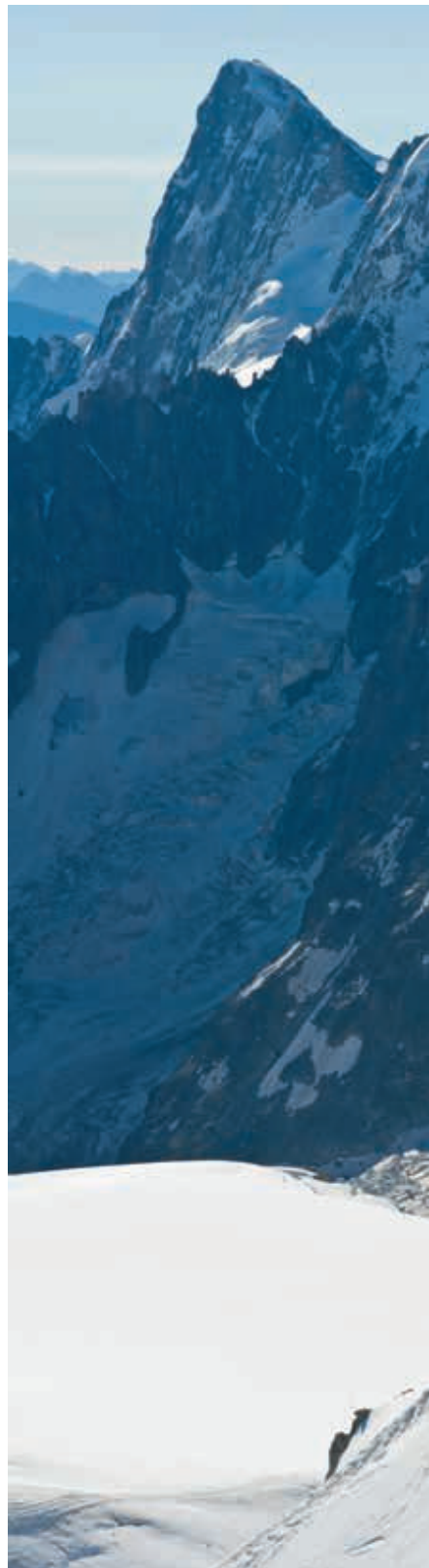
ruimte ondernemend te laten zijn. Openheid en snelle informatie-uitwisseling zijn randvoorwaarden om te excelleren.

Zij die klimmen, hebben geleerd van het verleden en hun koers verlegd. Er ligt een actief speelveld gereed voor het delen van kennis, ervaring en passie. Daar mag je als leider gebruik van maken. Alles wat je moet doen, is je openstellen voor het delen ervan. Het is goed om te zeggen: 'Ik weet niet alles; wie kan me helpen? #dtv!' Zelf deel ik veel met mijn omgeving, daar put ik inspiratie uit. Je stelt je kwetsbaar op, praat met mensen en daarna vertaal je dat naar je eigen kracht. Jij blijft in de lead.

Onlangs ben ik met mijn bedrijf andere samenwerkingsverbanden aangegaan. Ik ben de boer opgegaan, onder meer naar de banken. Het gevolg is een nieuw project: MKB Doorstart, waarbij publiek en privaat samenwerken.

Samenwerken en samen bouwen levert in alle opzichten meer rendement op, ook financieel. In deze verbonden en steeds transparanter wordende wereld, groeien de delers en blijven zij die niet delen achter. ■

“**Zij die klimmen, blijken te hebben geleerd van het verleden en hebben hun koers nu verlegd**”



Sociale ondernemers ondernemen om de wereld te verbeteren en zijn in alle sectoren van het bedrijfsleven te vinden. Ze kijken niet alleen naar de winst op de korte termijn, maar herinveste-

ren een groot deel van hun winst in hun bedrijf en in de **gemeenschap** om zo hun maatschappelijke missie te verwezenlijken.

BRON: OLAF RUTTEN, AUTEUR VAN 'MINDER WERKEN, MEER VERDIENEN'



“**Choose love**”

UIT HET BOEK 'CHANGE POINT', DOOR HARRY MASSEY & DAVID R. HAMILTON



Focus

Bezuinigingen en een nieuwe manier van werken vragen om leiders met een heldere visie, die focus aanbrengen en de dialoog stimuleren.

De auteur
Bertine Lahuis is bestuursvoorzitter van Karakter, instelling voor kinder- en jeugdpsychiatrie.

Helder blijven bij turbulente verandering

BERTINE LAHUIS

Ingrijpende veranderingen in de zorg vergen een ander soort aansturing. Inspireer je medewerkers met verhalen van binnen én buiten de organisatie.

De kinder- en jeugdpsychiatrie zit midden in een tijd van ingrijpende veranderingen. Voor de buitenwereld valt dat op doordat we ambulantiseren ('beter worden doe je thuis, tenzij'), flexibiliseren (maximale zorg op maat), en dat we gaan werken met een scala aan nieuwe behandelmethoden. Minder zichtbaar, maar minstens zo ingrijpend is dat we tegelijkertijd moeten werken met een lager budget en overgaan op een andere manier van financieren: van de zorgverzekeringswet naar een decentrale verantwoordelijkheid van de gemeenten. Al deze veranderingen hebben grote consequenties voor aansturing en verantwoording, kortom: voor leiderschap.

Ook al beoogt de overheveling naar gemeenten een verbetering te geven, op voorhand uiteten direct betrokkenen grote zorgen. Zoals: kan een patiënt straks nog de zorg krijgen waar hij recht op heeft? En belangrijker: wat zijn de morele, ethi-

sche en beeldvormingsimplicaties wanneer in de zorg onderscheid wordt gemaakt tussen psychiatrische patiënten en andere patiënten? Iedereen – burger, zorgverlener, bestuurder – zal zich tot deze nieuwe situatie moeten verhouden, of hij dat wil of niet.

Deze veranderingen, gevoegd bij maatschappelijke veranderingen, economische omstandigheden en nieuwe inhoudelijke en professionele ontwikkelingen hebben allemaal impact op zorgorganisaties. Ze vormen de drivers voor onder meer: eigen regie bij patiënten, *shared-decision making*, nadrukkelijker inzet van *evidence-based* zorgprogramma's, maatschappelijke verantwoording en nieuwe (soms gedwongen) samenwerkvormen.

Wat betekent deze turbulentie voor leiderschap?

- Onzekerheid vraagt om **leiders die een heldere visie, koers en focus aanbrengen**. Zij werken aan het adaptief vermogen van hun organisatie door balans te houden tussen aandacht voor urgentiebesef en kalm blijven. Niemand is gebaat bij paniek, en onrust heeft een negatief effect op de kwaliteit van zorg.
- **Helderheid geven aan patiën-**

fd.
MRT 2014
37

Kenmerken van innerlijk leiderschap

- * **Gericht op win/win voor alle betrokkenen**
- * **Duurzaam**
- * **Vernieuwend**
- * **Eigenwijs**
- * **Geeft voldoening**



ten en werknemers en vertellen waar de organisatie voor staat. Open en eerlijk zijn over de aspecten waar nog onzekerheid over is.

- **Leiderschap moet de dialoog stimuleren.** Niet alleen tussen organisatie en samenleving, maar ook binnen een organisatie. Leidinggeven is een reflectie van wat je als organisatie biedt: welke verwachtingen mogen de patiënten hebben. En: wat vraagt de professionele inhoudelijke ontwikkeling van de zorgmedewerkers?

- Een leider in de zorg **draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers** door gewenst gedrag zelf te laten zien en door te inspireren met verhalen. Hij verzamelt eigen verhalen om het gezamenlijke verhaal van zijn organisatie scherper te krijgen – debat is van belang. Daarnaast haalt hij verhalen van buiten om daadwerkelijk *out of the box* te denken. Praktijkverhalen van patiënten en hun betrokkenen: wat leren we daarvan?

- Het is nodig om **ruimte te creëren** voor het bovenstaande. Alleen dan kun je leren en experimenteren, en fouten maken. Daarbij maak je wel afspraken over hoe groot de speelruimte is en welke resultaten je met elkaar wilt behalen.

- **Scholing** is een stuwende factor om alle veranderingen gestalte te geven.

- En **humor**, laten we vooral niet vergeten te lachen... Ook dat verbindt en vernieuwt! ■



Kern

Leiders moeten de behoefte aan een eigen identiteit begrijpen als twee organisaties fuseren.

Air France en KLM behielden bij de fusie de eigen uniformen en stijl.

De auteur

Erik van de Loo is Professor of Leadership aan TiasNimbas businessschool.

Bescherm de werknemers na een fusie

ERIK VAN DE LOO

Wie aan het roer komt na een fusie en allianties wil smeden, zal rekening moeten houden met cultuur en groepsdynamiek.

Een van de grote uitdagingen voor organisaties is anders te leren groeien. Hoe over de eigen grenzen heen verbindingen aan te gaan en daarbij toch de eigen identiteit te bewaren?

Denk aan het voorbeeld van een academisch ziekenhuis dat investeert in de toekomst door met andere ziekenhuizen de samenwerking te intensiveren. Een chirurgische superspecialist die in een lokaal ziekenhuis komt opereren, zet de bestaande verhoudingen op zijn kop. Of denk aan twee Amsterdamse universiteiten die verkennen of ze hun bètafaculteiten kunnen laten samenvloeien en daarmee onrust ontketen.

De redenering dat men de eigen toekomst in gezamenlijkheid beter veilig kan stellen, stelt niet iedereen gerust. Het is ook een ingewikkelde en tegenstrijdige beweging: jezelf versterken door jezelf deels prijs te geven. Dit raakt aan het even oude als fundamentele

thema van begrenzen en ontgrenzen en wat dat betekent voor behoud van de eigen autonomie en identiteit.

Wie aan grenzen sleutelt, bedreigt de identiteit van mensen en groepen, met vaak heftige gevolgen van dien. Wie allianties wil smeden, netwerken wil laten bloeien en schaalvergrotingen wil doorvoeren, moet met deze dynamiek leren omgaan. Dat geldt evenzeer voor het bedrijfsleven als voor de wereld van stichtingen en (semi-)publieke organisaties. En voor de politiek niet te vergeten: hoe bewaart Nederland zijn identiteit in Europa?

Dit vraagt van leiders om zich bewust te zijn van deze onderliggende dynamiek. Het geeft geen pas om zich door snel oplopende onrust verrast te voelen. De processen en re-

“**Wie aan grenzen sleutelt, bedreigt de identiteit van mensen en groepen**”

1. Geef onvoorwaardelijk wat je anderen hebt te geven

2. Ontvang onvoorwaardelijk wat anderen jou geven



3. Gebruik wat je werkelijk nodig hebt



2

Tijd creëren

'De levenscyclus van producten en diensten wordt korter.'

Dat schrijft uitzender Manpower in zijn toekomstrapport 'The Human Age'. Het vraagt van organisaties een permanente drang tot vernieuwing, aanpassing en verwerving van nieuwe kennis.

Hoe je dat als bedrijfs-leider organiseert? Paradoxaal genoeg door de manier van werken waar mogelijk te standaardiseren, waardoor afdelingen en medewerkers hun tijd kunnen wijden aan vernieuwing.

Bij het Brabantse **Vanderlande Industries** geloven ze er heilig in. Standaardisering aan de binnenkant om flexibel te zijn aan de buitenkant, noemen ze het.

Ben Noteboom, nu ex-Randstad, is ook een meedogenloze aanhanger. Zijn motto:

*Innovatie
door
standaardisatie*

fd.
MRT 2014
39

“Wat je aandacht of liefde geeft, groeit. Investeer in alles waar je hart naar uitgaat

'Innerlijk leiderschap is de toekomst. Leiders die het verschil willen maken in de wereld, laten zich leiden door de stem van hun hart.'

SIMONE KUITER



acties voltrekken zich immers volgens voorspelbare patronen. Dat bewustzijn moet gepaard gaan met empathie en respect voor de onderliggende vragen en gevoelens op het vlak van identiteit. Het loochenen of relativeren hiervan werkt averechts en geeft vrij baan aan tegenstanders van samenwerking over grenzen heen.

Zij benadrukken juist de bedreigende kant: 'samenwerking zal leiden tot verlies en vernietiging van het eigene'. In plaats van deze emotionele realiteit te erkennen, wordt angst gebruikt om een ontwikkeling tegen te houden.

Leiders kunnen hier inspiratie opdoen bij werk van specialisten op het vlak van zogenaamde *large group identity*. Zo iemand is professor Vamik Volkan, psychoanalyticus en kenner van het omgaan met conflicten tussen etnische en religieuze groepen. Volkan wijst erop dat dergelijke groepen van honderden, duizenden, zelfs miljoenen mensen bijeengehouden worden in een gezamenlijke identiteit.

Hij gebruikt hier de metafoor van een grote tent. In het midden is er de tentstok, het leiderschap, met wie een ieder zich identificeert. De mensen in deze grote tent kennen elkaar niet, maar delen wel dat zij onderdeel van deze groep zijn en dat zij zich beschermd en gekend weten door eenzelfde tentdoek.

Het tentdoek als tastbare en onderscheidende uiting van de eigen identiteit wordt tot het uiterste verdedigd. Denk aan de sluier, het keppeltje of een kruis voor religieuze groepen, de kleuren van een voetbalclub of de vlag van een land. Zij mar-

keren de grens tussen 'ons' en 'niet zoals ons'.

De beelden uit 1996 van een Grieks-Cyprioot die wordt doodgeschoten als hij op Cyprus en Turkse vlag wil neerhalen, spreken boekdelen. Bij aanslagen op de eigen identiteit reageren groepen veelal regressief. Men stopt met denken en is geneigd tot een instinctieve aanval of verdediging. Leiders moeten deze dynamiek begrijpen en beheersen. Bij samenwerking gaat het erom aspecten van de oorspronkelijke identiteit (de eigen tent) te bewaren. Zo behielden Air France en KLM bij de fusie de eigen uniformen en stijl.

Het doel is de kern van de eigen identiteit te behouden, respectvol en empathisch te zijn naar anderen en juist daardoor de weg voor echte samenwerking vrij te maken. Hoe samen een nieuwe tent te bouwen zonder dat de oude tenten integraal moeten worden afgebroken? Dat zijn lastige processen die vragen om reflectie en tijd en moeite kosten. Het vraagt vooral om leiders die dit als deel van hun echte werk zien en oppakken. ■

“
**Bij aanslagen
op de eigen
identiteit
reageren
groepen
veelal
regressief**

1962

'Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country.'

De Amerikaanse president John F. Kennedy draaide de rollen van leiders en volgelingen om in zijn inaugurale speech, 20.01.1962.



Joel Manby zegt dat liefde werkt, maar je moet er wel je best voor doen. 'Het is belangrijk om stil te staan bij de impact van je beslissingen.'

JOEL MANBY, LOVE WORKS



Barrett, voormalig directeur van Southwest Airlines, beschrijft hoe liefde leidde tot loyale klanten, gelukkige werknemers en winst.

KEN BLANCHARD EN COLLEEN BARRETT, LEAD WITH LUV





3

Impuls zoeken

Shorttrackschaatsers gaan in de zomer wielrennen op de baan.

Het rondjes rijden op een schuine baan moet de sporters nieuwe impulsen geven in hun race naar goud.

Voetbaltrainers lopen stage bij hockeyteams om inspiratie op te doen voor nieuwe trainingsmethoden.

Topmanagers beloven een dag in de maand in het callcenter van hun bedrijf te zitten.

Dan is het een kleine stap naar **stages bij klanten** of inspirerende bedrijven. Of zelfs naar het structureel **ruilen van managers** tussen bevriende ondernemingen.

KLM en Transavia doen het. Bij Unilever rouleren bedrijfsleiders tussen ijs, haarverzorging en waspoeder. Aan de monomane 'one product companies' de uitdaging ook zo'n uitwisselingspool op te zetten.

Wisselen van routine en omgeving levert nieuw inzicht op

fd.
MRT 2014
41

In dit boek wordt dienstbaar leiderschap geïllustreerd aan de hand van 10 inspirerende leiders, onder wie Martin Luther King en Moeder Teresa.

RENÉ STOCKMAN, LEIDERSCHAP MET SPIRIT



Bryant Drawing vertelt aan de hand van zijn eigen succesverhaal (hij is oprichter van Operation Hope) hoe leiden met liefde tot succes leidt in een wereld die steeds banger wordt.

JOHN HOPE BRYANT, LOVE LEADERSHIP



4

Dwars denken

In de VS sloopten boeren de achterbank uit hun auto om spullen te vervoeren.

Het duurde vervolgens nog meer dan 25 jaar tot de uitvinding van de pick-uptruck. Bedrijven zijn gericht op product vernieuwing, van het uitgaan van de bestaande realiteit. Maar:

Creativiteit zit in het kantelen van de perceptie

Steve Jobs kon dat als geen ander. Hij herformuleerde de regels in de telefonie-sector en de muziek- en media-industrie.

Nederlander **Michiel Mulder**, bedenker van zelftankketen Tango en internet-huizenveiling Bieden & Wonen, kan het ook.

De groei in de westerse wereld zal het steeds meer moeten hebben van dwarse denkers: zij zorgen voor revoluties en dwingen de door efficiency uitgewrongen bedrijfstakken tot nieuw elan.



Multi

Wat medewerkers doen of moeten doen, verschilt per week of zelfs van dag tot dag. Ze hebben ruimte nodig om dat zelf te organiseren.

Kan ook:

HEIKO JESSAYAN

Er zijn bedrijven die hun werknemers zo veel verantwoordelijkheid geven, dat er geen leiding meer nodig is. Experimenten in 'holacratie'.

Hebben we nog leiders nodig? Neem Zappos. De online schoenenwinkel uit Las Vegas nam begin dit jaar voorgoed afscheid van zijn managers. Sterker: niet alleen managementfuncties verdwenen, alle functies werden afgeschaft.

Zappos heeft het principe van 'holacracy' omarmd, een organisatievorm die ontwikkeld is door de Amerikaanse managementgoeroe Brian Robertson. 'Holacratie' – afgeleid van het oud-Griekse 'holon', wat 'het geheel' betekent – werkt met allerlei cirkels met specifieke verantwoordelijkheden en rollen die wisselen al naar gelang de omstandigheden wijzigen.

Wat een medewerker doet of moet doen, verschilt per week of zelfs van dag tot dag. Via de software Glassfrog kunnen medewerkers zien wat iedereen die dag te doen staat. 'Onze medewerkers hebben geleerd zichzelf te organiseren', zegt technisch adviseur John Bunch van Zappos in een interview met CNN. 'We geven mensen een eigen verantwoordelijkheid en de ruimte om zelf



“**Het is voorbij met de hiërarchie. De macht verschuift van piramide naar het plein**”

“**Als je het bedrijf wilt laten groeien, vind dan je natuurlijke ritme**”

SIMONE KUITER



géén leiders



beslissingen te nemen.’ De permanente revolutie bij Zappos doet wellicht denken aan de tijden van Lenin en Mao. Maar voor Zappos is hocratie geen ideologie, maar welbegrepen eigenbelang om efficiënter te opereren. Nog meer management zou onvermijdelijk hebben geleid tot interne machts spelletjes, bureaucratie, stroperigheid, statusbehoud en dus producti-

De auteur

Heiko Jessayan
is redacteur van
Het Financieele
Dagblad.

viteitsverlies en onnodige kosten. De snelgroeiende onderneming had simpelweg de keuze tussen haar heil zoeken in nog meer rigide managementlagen of in een nieuw en vernieuwend plat businessmodel ‘van allen door allen voor allen’.

Zappos is geen uitzondering in zijn experiment met arbeiderszelfbestuur. De Braziliaanse topondernemer Ricardo Semler nam tijdens de crisis van de jaren tachtig het industrieel mkb-bedrijf Semco van zijn vader over. Hij zag dat zijn werknemers niet gelukkig waren en voor hun baan vreesden. Semler besloot hun een grote mate van vrijheid én verantwoordelijkheid te geven. Intussen is Semco uitgegroeid tot een multinational van joint ventures. Het veranderingsproces van zijn bedrijf heeft Semler vastgelegd in zijn biografie en bestseller *Maverick! The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (1993).

In Nederland zijn ook al initiatieven ontstaan om ‘gewone’ mensen de macht te geven. Wijkverpleegkundige Jos de Blok richtte in 2007 Buurtzorg Nederland op. De Blok zag in Oekraïne hoe de zorg goedkoper kon worden georganiseerd en paste dat toe in Nederland, met als motto: hier geen managers. Buurtzorg telt ruimzesduizend medewerkers en heeft geen hoofdkantoor.

Zelforganisatie beperkt zich niet alleen tot het bedrijfsle-

ven. In Amsterdam-Zuid ontwikkelde Jacques Allegro vijf jaar geleden een zogeheten stadsdorp, waarin senioren elkaar helpen om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. Amsterdam telt nu een netwerk van twintig stadsdorpen, die bestuurd worden door de leden. Vrijwilligers en betaalde stafleden zorgen voor bijvoorbeeld vervoer van ouderen in de stad of dat de loodgieter thuis komt om een lekkende kraan te repareren.

Volgens de voormalige Britse diplomaat Carne Ross staat de 21ste eeuw in het teken van een revolutie van onderaf. In *The Leaderless Revolution – How Ordinary People Will Take Power and Change Politics in the 21st Century* (2012) doet Ross verslag van zijn teleurstellingen als Irak-expert in de VN-Veiligheidsraad.

Ross kon zijn geweten niet meer in overeenstemming brengen met de valse voorwendselen waarmee de Amerikaanse president George W. Bush en de Britse premier Tony Blair de wereld de oorlog in rommelden en sloot zich aan bij Occupy Wall Street. Volgens Ross hebben mensen geen leiders meer nodig.

Tahirplein, Gezipark of Maidan leren hem dat het voorbij is met de hiërarchie. De macht verschuift van de piramide naar het plein. Kan het niet geleidelijk, dan moet het schoksgewijs. ■

“ **Anderen van bovenaf aansturen is uit. Jezelf van binnenuit vernieuwen en bewust aansturen is waar het nu om gaat**

SIMONE KUITER

Voer de dialoog tussen de mogelijkheden die zich aan je voordoen en je innerlijke stem die in wezen de reflectie is van wat jij hier op deze wereld komt doen.

ALDUS HERMAN WIJFFELS, IN EEN INTERVIEW MET EYEOPENERWORKS



De koper ziet liever een 'operational manager'

JAN LOUIS BURGGRAAF

De private-equitykoper zet liever een operational manager neer, naast een industriespecialist uit eigen gelederen.

Na een bedrijfsovername wil de overnemende partij meestal andere mensen in het bestuur van het overgenomen bedrijf plaatsen. Afhankelijk van de aard en het doel van de koper verschillen de beoogde wijzigingen.

Kan een zittende bestuurder aanblijven? Bijna nooit. Zittende bestuurders maken alleen kans om te blijven als de overgenomen onderneming een geheel nieuwe geografische markt of een nieuwe activiteit toevoegt.

Een strategische koper koopt een bedrijf in veel gevallen met het oog op het behalen van synergie, al was het maar om de koopprijs terug te verdienen. De overgenomen vennootschap moet dan na de overname opgenomen worden in het bedrijf van de koper. Om dat te bewerkstelligen, is een bepaald type bestuurder nodig: iemand die het bedrijf van de koper kent en ervaring heeft bij het integreren van bedrijven.

In de praktijk is er nauwelijks ruimte voor de zittende bestuurders van de overgenomen onderneming. Soms



moet hij zelfs onmiddellijk vertrekken nadat de overname is afgerond.

En als hij mag blijven, dan alleen in de transitiefase. Strategische kopers willen één kapitein op de brug van het ver grote schip.

Een financiële koper, bijvoorbeeld een private-equity-firma, probeert meestal het bedrijf meer waard te maken. Hij zal daarom de bedrijfsvoering van het overgenomen bedrijf

proberen te optimaliseren. Dat is vaak de sleutel tot succes. Daarvoor is een ander type bestuurder nodig: minder een klassiek bestuurder en meer een operationeel manager. Daarbij zien we een trend: steeds vaker krijgt de operational manager – al dan niet in toezichthoudende rol – versterking van een industriespecialist, die afkomstig is van de nieuwe aandeelhouder. Een industriespecialist is vaak een

De auteur

Jan Louis Burggraaf is fusie- en overnameadvocaat en partner bij Allen & Overy.

“I forgot to shake hands and be friendly. It was an important lesson about leadership”

LEE IACocca, AMERIKAANS ZAKENMAN EN CEO VAN CHRYSLER, AUTEUR VAN *WHERE HAVE ALL THE LEADERS GONE?*



manager 'met grijze haren', met internationale ervaring.

Ook na de recente financiële crisis wordt het ideaalbeeld van de bestuurder na overname vooral bepaald door het type koper en de rol van de overgenomen onderneming binnen deze koper. Maar het profiel van de bestuurder die kopers zoeken is na 2008 sterk veranderd.

Na de crisis is meer nadruk komen te liggen op bestuurders die gevoelig zijn voor tegenspraak en bereid zijn een dialoog met alle stakeholders: aandeelhouders, werknemers, klanten. Hij is meer teamspeerler dan solist. Een dergelijke bestuurder is na een overname nog belangrijker. Alles wankelt – in de perceptie van de stakeholders. Een empathisch bestuurder is dan noodzaak. De harde, rechtlijnige cijfermanager die enkel uit is op kostenbesparingen en aandeelhouderswaarde is – als zo'n type al bestond – niet langer in de mode.

De bestuurder van nu moet juist ook na een overname de belangen van alle stakeholders in het oog houden, maatschappelijk verantwoord ondernemen én klantgericht zijn. ■

“
Kan een zittende bestuurder aanblijven na overname door ander bedrijf? Bijna nooit

Gezocht: Nieuwe Leiders (m/v)

STEVEN DE WAAL

*Nederland staat voor een fundamentele omslag. Deze diagnose is doorgedrongen tot de publieke en bestuurlijke opinie. Alle bestuurlijke routines, instituten en beleids- en strategiekeuzen uit het verleden staan ter discussie. De bestaande machten voelen dat verlies van gezag en klinken het luidst door in de media. Maar het is zeker ook goed nieuws: voor de pioniers, de ondernemers, de durfals, de frontrunners. We zouden kunnen volstaan met: **Nederland zoekt Leiders**. Waaraan moeten nieuwe leiders voldoen? Wat is hun profiel? Hoe herkent u er een als hij bij u aan tafel zit voor een sollicitatiegesprek?*

1.

Nieuwe leiders houden het hoofd koel en blijven rustig.

In tijden van turbulentie benutten ze alle kansen die een goede crisis biedt. Ze zijn zeer vasthoudend in de koers en aanpak die zo ontstaat, ook als de turbulentie weer gaat liggen en velen aandringen op terugkeer naar oude tijden, gewoonten en strategie.

2.

Nieuwe leiders zijn streng doch rechtvaardig.

Ze nemen hun mensen mee, maar zijn ook hard voor degene die niet mee wil of mee kan. Ze laten pijnlijke keuzen over mensen nooit over aan anderen.

3.

Ze kunnen te allen tijde goed communiceren.

Dat vinden ze leuk, ze zoeken zelfs de gelegenheid om groepen toe te spreken, vooral over belangrijke keuzen. Ze negeren de kritiek dat dat ijdel zou overkomen of dat het niet hun positie is om te doen: in hun ogen kan niets op tegen rechtstreeks met mensen praten. Ze gaan daarbij het openlijk debat niet uit de weg.

4.

De nieuwe leiders hebben een visie.

Ze hebben een eigen mening over de toekomst van de branche en de corebusiness van de organisatie, ze komen uit de sector of hebben zich er goed in verdiept, ze weten waar het in de organisatie over gaat, vooral vanuit de klant en het publiek.

Verander jezelf door middel van krachtige intenties. Zoals **Marcel Wanders** deed. 'Tweeënhalf jaar geleden nam hij zich voor om nu, op zijn vijftigste, sterker te zijn op alle gebieden. Fysiek, sociaal, relationeel, economisch en artistiek.'

BRON: NRC, 12 OKTOBER 2013

