

# GEZOCHT: NIEUWE LEID

Tekst: Coos Salomons

Aan de economische crisis wordt soms wat teveel betekenis toegeschreven. Tal van ontwikkelingen begonnen namelijk al jaren voor de crisis; het vernieuwd denken en schrijven over leiderschap bijvoorbeeld. Met de financiële malaise bij Enron en Arthur Andersen start rond de eeuwwisseling al een onbehaaglijk gevoel over de integriteit van leiders. Men zoekt een vocabulaire om het gewenste profiel van nieuwe leiders in te vangen. Zo vindt er een herijking plaats van het leiderschapsconcept. De mondiale crisis, die intussen verschillende sectoren in een kwaad daglicht heeft geplaatst, versnelt en versterkt dit proces natuurlijk.

## MANAGER

Doet de dingen goed  
Korte termijn daden  
Doen/uitvoeren  
Bewaakt visies  
Ordent  
Meer ratio dan gevoel

## LEIDER

Doet de goede dingen  
Lange termijn visie  
Denken/beslissen  
Neemt visies  
Verandert  
Ratio en gevoel versterken elkaar



De zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven zijn de laatste decennia overladen met managers. Vaak zijn het inhoudelijke talenten die vanzelf omhoog drijven tot een niveau dat ze niet of nauwelijks meer kunnen beheersen. Vooral in het onderwijs en de zorg is het cynisme over de effectiviteit van deze overdosis aan managers groot. Ook in het bedrijfsleven heeft de titel manager sterke imagoschade opgelopen. Vrijwel iedereen mag zich wel ergens manager van noemen. Een eenvoudige vertegenwoordiger heet tegenwoordig accountmanager, die ook weer zijn eigen assistent heeft, inderdaad: de assistent accountmanager. Zo lijkt de westerse arbeidspopulatie uit zijn voegen te barsten van pseudo-leidinggevend, die eenmaal met de titel 'manager' op het visitekaartje, nooit meer in functie willen downsizen. Naast deze statusmaskerade bestaan er natuurlijk ook echt goede en gekwalificeerde managers. Managers kunnen goede leiders zijn, maar dat hoeft niet per se. En een goede leider hoeft niet noodzakelijkerwijs een succesvolle manager te zijn. Omdat het in dit artikel gaat om leiders en niet om managers is het goed om beide rollen even met elkaar te vergelijken en van elkaar te onderscheiden. (zie kader) Daaruit blijkt dat managers noodzakelijke uitvoerders zijn en leiders daadkrachtige visionairs. Er zijn vele managers, maar weinig leiders. Nu, nog midden in de crisis, wordt er veel en

hoopvol gespeculeerd over de nieuwe wereld en uitdagingen die gaan komen. Crisis en de roep om nieuwe leiders zijn altijd al dikke vrienden geweest. In de politiek verwacht men mannetjesputters met duidelijke taal. Te genuanceerd geneuzel en te aarzelend handelen worden nu gewantrouwd. Ook van de nieuwe leiders in het bedrijfsleven wordt veel verwacht. Als je recente publicaties doorleest, lijkt het te gaan om een vrij radicale verandering, waarover een behoorlijke consensus bestaat. Alle negatieve eigenschappen waarop men de 'oude leiders' heeft betrappt, keert men zo'n beetje om. De slinger slaat helemaal door naar de andere kant. Zo ontstaat er een radicale 'paradigma shift' met betrekking tot het leiderschap van de toekomst. Het profiel van de nieuwe CEO van ondernemingen gaat er ongeveer uit zien als in het kader hiernaast. Alle eigenschappen daar zijn op de een of andere manier verbonden met de drie pijlers: empathie, integriteit en authenticiteit. Voor de duidelijkheid van de tabel zijn de begrippen 'uit' en 'in' als opposities tegenover elkaar zijn gezet. Het profiel van de ideale CEO kun je er zo uit distilleren.

**DE EMPATISCHE LEIDER** In tijden van crisis winnen emotionele leiders terrein. Uit onderzoek blijkt in ieder geval dat hoogopgeleiden geen sterke leider willen en zeker geen control freak die hen in de nek hijgt. Ook gaat de voorkeur

**LEIDERS**

De leider van de toekomst is geen macho aap op een rots, maar een invoelende 'dienaar'

**DIT TYPE IS UIT**

Directief  
 Opportunistische normen  
 Aangemeten stijl van leidinggeven  
 Autoriteit/charismatisch  
 Analytisch vermogen  
 Korte termijn doelen  
 Op zichzelf gericht/eigen gewin  
 Altijd succes verkopen  
 Hard werken  
 Old Boys netwerk (oligarchisch/ons kent ons)  
 Ivoren toren  
 Masculien  
 Macht  
 Leiderschap door goudhaantjes  
 Geïsoleerd  
 Autoritair  
 Daadkracht, sterke sturing  
 Materialistisch  
 Hoge bonussen en lonen/emolumenten

*Voorbeelden:*

George Bush  
 Margaret Thatcher  
 Rijkman Groenink

**DIT TYPE IS IN**

Empatisch  
 Integriteit  
 Authenticiteit/karakter  
 Communicatie/samenwerken/netwerken  
 Zelfkritisch vermogen  
 Lange termijn doelen (duurzaamheid)  
 Op onderneming en maatschappij gericht  
 Communiseren over tegenslagen  
 Balans werk en privé  
 Opportunistisch netwerk (democratisch, selectie op expertise)  
 Toegankelijk  
 Feminien  
 Respect  
 Dienend, ethisch leiderschap  
 Verbonden  
 Democratisch  
 Luisteren, bindend vermogen  
 Spiritueel/waarden  
 Lage(re) bonussen en lonen

*Voorbeelden:*

Barack Obama  
 Angela Merkel/Nicolas Sarkozy  
 Ben Verwaayen

niet uit naar een leider die met grootse en meeslepde plannen eenzijdig de koers bepaalt in moeilijke tijden. 90% wil een leider die openstaat voor ideeën van anderen en 78% heeft de voorkeur voor een toegankelijke baas die werknemers laat meedenken over de toekomstplannen. Vanuit de wenselijkheid van dit empathische leiderschap komen vanzelf ook de vrouwelijke leider en allerlei feminie kwaliteiten voor toekomstige leiders in beeld. Vrouwen zouden over een beter verbindend vermogen beschikken, ze luisteren beter, ze gaan gemakkelijker om met het tonen en 'lezen' van emoties, hebben meer oog voor de lange termijn en zijn minder uit op macht. Dat laatste valt overigens nog te betwijfelen. Uit een ander onderzoek blijkt namelijk dat topmannen vrouwen in de hoogste regionen vaak competitief, polariserend en statusgevoelig vinden. Met andere woorden: eenmaal op dat level beland, raken de topvrouwen kennelijk snel besmet met masculiene trekjes.

Er bestaat in de literatuur wel een redelijke consensus over dat de top niet alleen meer moet bestaan uit analytische, commerciële cijferaars, maar dat feminie eigenschappen de cultuur van leiderschap verbreden en verbeteren. Als het personeel in een soort existentiële angststuipt raakt over een onvoorspelbare toekomst heeft het geen zin om marsorders uit te zetten en iedereen op te roepen er helemaal voor te gaan. Dan is begrip nodig voor die angst die alles plat legt en de productiviteit onderuit haalt. De ideale leiding of leider combineert masculiene en feminie eigenschappen. →



**DE INTEGRE LEIDER** Het mag evident heten dat integriteit binnen leiderschap aan een opmars zou beginnen. Niet alleen de malversaties voor en na de crisis pleiten voor een herwaardering van deze kwaliteit. Ook het hele systeem dat integriteit in de hoek heeft gedrukt en uiteindelijk de oorzaak is van de crisis, moet op de schop. Dat systeem heet de aandeelhoudersrevolutie die in het laatste decennium van de vorige eeuw begint. In plaats van traditionele maatstaven voor groei, cashflow en rendement te hanteren, worden de hoog gespannen verwachtingen van beursanalisten het criterium voor succes. Op de achtergrond draaien de bonussen voor (top)managers als aanjagers van dit proces. Zo regeert het korte termijn resultaat, ten koste van lange termijn investeringen en innovaties. De integriteit valt echt om op het moment dat voor het resultaat de boekhoudregels en cijfers worden opgerekend. En dat heeft op grote schaal plaatsgevonden. Naar leidinggevendens toe heeft dit een enorme deuk in het imago opgeleverd. Amerikaans onderzoek uit 2002 toont echter aan dat het met de beeldvorming rond leiders toen al huilen met de pet op was.

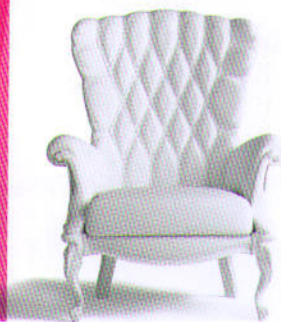
**INTEGRITEIT VAN LEIDERS** Naast de kwaliteit 'integriteit' bij leiderschap schrijven verschillende auteurs ook een nieuwe en belangrijke plek toe aan religie, waarden en normen. Adjiedj Bakas schrijft daarover in zijn Megatrend 8, Towards new leadership: 'The leaders of tomorrow, both in the financial industry and in other enterprises, will be expected to be better connected to religious and spiritual sources'. De huidige crisis is in zijn ogen niet alleen een economische crisis, maar vooral ook een crisis van normen en waarden. Integriteit en een zekere nederigheid, zich uitend in dienend leiderschap, zijn buitengewoon belangrijk. Een leider moet zich afvragen: 'wie ben ik, dat ik dit mag doen', en zijn persoonlijke doelen en belangen positioneren achter het maatschappelijk belang en de toekomst van komende generaties.

CEO minder eertlijk dan de doorsnee persoon (VS) vindt 71%  
Morele en ethische normen redelijk of slecht (VS) vindt 72%  
Leiders van ondernemingen zijn eerlijk (Europa) vindt 21%

**OVER DE AUTHENTIEKE LEIDER:**

'De beste leiders zijn zeer autonoom en onafhankelijk, diegenen die te gevoelig zijn voor de wensen van anderen zullen waarschijnlijk worden verscheurd door tegenstrijdige belangen, zullen al te snel van hun koers afwijken en niet in staat zijn moeilijke beslissingen te nemen uit angst mensen voor het hoofd te stoten... Wees gewoon jezelf.'

Uit: Bill George, Leiderschap & Integriteit.



**DE AUTHENTIEKE LEIDER** De vraag naar de kwalificatie 'authentiek' bij leiderschap lijkt te zijn aangemoedigd door een beeld van bestaande leiders die van zichzelf zijn vervreemd en zich hebben verstrikt in rolpatronen. Ze kunnen geen echt 'authentiek' gedrag meer laten zien en dat wordt door de medewerkers genadeloos als onecht en gemaakt doorgeprikt. Zo iemand verspeelt in 'no time' alle gezag en geloofwaardigheid. Misschien is zulk gekunsteld gedrag wel een verschijnsel van deze tijd. In ieder geval grijpt de vraag naar authenticiteit terug op de behoefte om back to basics te gaan. Dat is dan toch ook weer de zuiverende werking van de crisis. Een andere vorm van deze zoektocht naar oorspronkelijkheid vind je in leiderschapsliteratuur die de grote voorbeelden uit het verleden herlanceert: Alexander de Grote, Benedictus, Ignatius van Loyola om er een paar te noemen. Als historische rolmodellen worden zij geportretteerd: onbetwistbare gidsen om ons weer terug te brengen bij onszelf. Deze renaissance van grootheden is gebaseerd op het geloof dat er oerwetten bestaan wat betreft leiderschap. In die oerwetten staan een sterk karakter, een bijzondere persoonlijkheid en bijpassende authenticiteit hoog in het vaandel. De begrippen empatisch, integer en authentiek sluiten elkaar helemaal niet uit, maar vullen elkaar aan en overlappen elkaar deels. Het lijkt een sterk trio dat een andere visie op leiderschap en samenwerken binnen toekomstige ondernemingen schraagt. Ze markeren ook een verandering die leiders van de toekomst dienen waar te maken: van eigenbelang naar collectief belang; van korte termijn naar duurzaamheid en tenslotte van een zich macho gedragende aap op een rots naar een invoelende en 'dienende' leider die het beste in zijn personeel weet los te maken. Dat zou nog eens een veelbelovende toekomst van het kapitalisme zijn. ←

'Er zijn vele managers, maar weinig leiders'

**Literatuur**

- Adjiedj Bakas, Beyond the crisis, the future of capitalism, Meghan-Kiffer Press, 2009
- Ken Blanchard, Over leiderschap, Pearson Education Benelux, 2007
- Bill George, Leiderschap & integriteit, Business Contact, 2005
- Muel Kaptein, De integere manager, Koninklijke Van Gorcum, 2002
- John P. Kotter, Leiderschap bij verandering, Academic Service, 2008
- Mathieu Weggeman, Leidinggeven aan professionals? Niet doen!, Scriptum, 2007

COOS SALOMONS IS HOOFDREDACTEUR VAN SWITCH, ZELFSTANDIG ADVISEUR, ONDERNEMER EN COACH