

# 1 Introductie

- 1.1 Kern van dit hoofdstuk
- 1.2 Noodzaak van nieuw leiderschap
- 1.3 Behoeftte aan nieuw leiderschap
- 1.4 De zoektocht
- 1.5 Dit boek



## 1.1 Kern van dit hoofdstuk

We bevinden ons in de langste recessie ooit in de eurozone, zo meldt het Europees statistiekbureau Eurostat. Het aantal faillissementen is nog nooit zo groot geweest. Dit soort statistieken duidt op onderliggende problemen. Daar zijn vele oorzaken voor aan te wijzen, waaronder tekortschietend leiderschap. De economische crisis is óók een leiderschaps crisis, omdat kortzichtige managementkeuzes er een belangrijke oorzaak van lijken te zijn, volgens onder andere *Trouw* (2011). Het merendeel van de huidige leiders kijkt niet verder dan zijn eigenbelang en het belang van zijn organisatie. Vanwege deze beperkte scope kunnen negatieve bijeffecten zich ontwikkelen tot een disproportioneel formaat en uitmonden in een crisis.

Naast deze noodzaak is er tevens behoefte aan nieuw leiderschap. Omdat de aankomende generatie meer zoekt naar authenticiteit en zingeving in het werk, vraagt zij om een andere manier van leidinggeven. De leider van de toekomst heeft niet alleen oog voor zichzelf en zijn eigen organi-

satie, hij staat ook in verbinding met de grotere context en brengt daarin alle belangen in balans. Leaders zullen voor hun keuzes putten uit een andere bron dan hun eigenbelang. Binnen dit leiderschap is het realiseren van win-winsituaties niet meer genoeg. Om zo concreet mogelijk aan dit nieuwe leiderschap inhoud te geven, beschrijft dit boek 8 essentiële stappen voor leaders van de toekomst.

## 1.2 Noodzaak van nieuw leiderschap

### Crises in relatie tot leiderschap

De eurozone bevindt zich in de langste recessie ooit en deze duurt ook in 2014 voort (Eurostat, 2013). Daarbij is de kans op langdurige armoede volgens de laatste rapporten van het CBS sterk toegenomen. Het werkloosheidscijfer is sinds medio 2008 in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld, van 293 duizend werklozen naar 694 duizend werklozen. Sinds medio juli 2013 is dit hoge werkloosheidscijfer nog niet structureel gedaald. Dit zijn tekenen van de economische crisis waar we met zijn allen in verkeren. Deze crisis lijkt te zijn ontstaan door de manier waarop mensen in eindverantwoordelijke functies tot nog toe invulling hebben gegeven aan hun leiderschap. Tegelijkertijd blijkt dat vele crises in de wereld met de huidige leiderschapsstijlen niet opgelost worden. Zie bijvoorbeeld het feit dat er meer mensen lijden aan obesitas dan aan honger (Burlingame & Dernini, 2012). Teruggebracht tot de kern maakt dit de voedselcrisis voornamelijk een distributieprobleem. Het vraagstuk hoe middelen verdeeld zijn in de wereld, is bij uitstek een leiderschapsvraagstuk. Er zijn namelijk fundamenteel andere keuzes mogelijk, waardoor er ook andere en betere oplossingen in beeld komen. Die oplossingen zijn weliswaar niet eenvoudig te realiseren, maar dat is nu juist de leiderschapsuitdaging voor de toekomst.

Wat is er dan precies mis met het huidige leiderschap dat het zelfs leidt tot crises en dat het niet in staat is deze crises op te lossen? De oorzaak van de crises is te herleiden tot het paradigma van waaruit leaders kijken bij het maken van hun keuzes. Probleem is namelijk dat veel van het huidige leiderschap uiteindelijk tot doel heeft om het eigenbelang (reputatie, machtspositie, bonus) en het belang van de eigen organisatie te dienen. Leaders laten in de meeste gevallen hun verantwoordelijkheid ophouden bij de grens van de eigen organisatie. Denk aan bedrijven en

ondernemingen waar leiders zich eenzijdig richten op winstmaximalisatie en continuering van de eigen onderneming. Denk ook aan overheden, politieke partijen en non-gouvernementele organisaties. Zij hebben functies die primair het maatschappelijk nut dienen. Maar in de praktijk gaat het toch vaak over het realiseren van zo veel mogelijk steun voor de eigen ideeën en het uitbouwen van het eigen veld van invloed.

#### Voorbij winstmaximalisatie en meer dan win-win

In het bedrijfsleven is ondertussen wel een trend gaande om de bedrijfsvoering op te schuiven van eenzijdige focus op de aandeelhouderswaarde (*shareholder value*) naar waarde voor iedereen die betrokken is bij het bedrijf (*stakeholder value*). Toch lijkt deze verschuiving meestal plaats te vinden binnen het paradigma van eenzijdige gerichtheid op de eigen organisatie. Deze inspanning om meer stakeholder value te leveren wordt uiteindelijk afgezet tegen de winst die deze verschuiving oplevert voor de eigen onderneming. Er is dus weliswaar meer aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), maar primair omdat het vanuit het belang van de eigen organisatie van waarde is om 'goed te doen voor de wereld'.

Neem een westers kledingbedrijf dat een leverancier uitkiest in Bangladesh. Het bedrijf sluit een lucratief contract met de leverancier naar wederzijdse tevredenheid. Er is sprake van een win-winsituatie, maar ten koste van wat of wie? Is het niet eigenlijk, ondanks de gecreëerde werkgelegenheid, een win-win-lose-situatie als je de medewerkers van de leverancier nader in ogenschouw neemt? Zij moeten immers onder erbarmelijke omstandigheden hun werk doen, getuige ook de indringende, interactieve documentaire 'The Shirt on your back' (*The Guardian*, 2014). Stel dat de leider van dit kledingbedrijf bij een werkbezoek geconfronteerd wordt met de erbarmelijke arbeidsomstandigheden van lokale medewerkers. De eerste vraag is of hij überhaupt besluit om deze arbeidsomstandigheden aan de kaak te stellen. Als hij dat doet, is de vervolgvraag of hij daarbij de intentie heeft om de arbeidsomstandigheden voor de medewerkers in Bangladesh te willen verbeteren, of dat hij dit primair aankaart, omdat het eigen bedrijf er anders door het publiek negatief op afgerekend kan worden. Wat is de overweging? Gaat het om het indammen van het risico dat de consument wellicht een andere keuze maakt en dat dit de winst (en wellicht ook de bonus van de leiders) ondermijnt? Of wil de leider meer bereiken dan het veiligstellen van het

eigen organisatiebelang? Met andere woorden: ligt angst ten grondslag aan de keuze om de arbeidsomstandigheden in Bangladesh te willen veranderen, of komt deze keuze voort uit een andere bron? In dit boek ga ik op zoek naar deze andere bron waar leiders van de toekomst uit putten bij de keuzes die ze maken.

Bovenstaand voorbeeld gaat over de arbeidsomstandigheden in Bangladesh. Dat klinkt wellicht ver van huis, maar de globalisering maakt dat 'Made in Bangladesh' momenteel op vele kledinglabels in Nederland prijkt. De neiging van leiders om genoeg te nemen met een win-win-situatie die ook een verlies bevat, is in diverse industrieën ook dicht bij huis te vinden. Denk aan sommige arbeidsomstandigheden in onze groente- en fruitteelt, of aan het gebruik van goedkope en moeilijk afbreekbare materialen in de productiesector, waar het milieu schade van ondervindt. En denk ook aan sommige keuzes die de afgelopen jaren in de financiële sector zijn gemaakt met als gevolg dat de burger daaraan heeft moeten meebetalen. De keuzes die een leider maakt, bepalen niet alleen de toekomst van de organisatie, maar hebben ook andere verstrekende gevolgen. De kans op negatieve bijeffecten is groot als een leider zich in zijn keuzes limiteert tot zijn eigenbelang en het organisatiebelang, omdat deze keuzes dan een te beperkte scope hebben. Een leider houdt in dat geval onvoldoende rekening met alle belangen. De negatieve uitwerkingen veroorzaken in sommige gevallen een sneeuwbaaleffect door de grote mate waarin domeinen onderling afhankelijk van elkaar zijn in onze maatschappij. In het slechtste geval leiden deze effecten tot een crisis. Denk aan de val van Lehman Brothers en het ontstaan van de economische crisis.

Daarom is nieuw leiderschap een noodzaak. Leiders van de toekomst laten hun leiderschap niet ophouden bij de grenzen van hun eigen organisatie. Leiders van de toekomst zullen niet meer gericht zijn op het paradigma van winstmaximalisatie voor de eigen organisatie. Dit paradigma zal gaan verschuiven, waarbij een cruciale sleutel voor leiders zal zijn om na te gaan uit welke bron zij putten bij alle keuzes die zij maken.

### 1.3 Behoeftte aan nieuw leiderschap

Naast de noodzaak van nieuw leiderschap is er ook behoefte aan nieuw leiderschap. De nieuwe generatie jongeren hecht veel minder aan zaken als status, hiërarchie en baanzekerheid. Naast de behoefte om zich te ontwikkelen, zijn ze met name op zoek naar authenticiteit en zingeving in hun werk (Castenmiller, 2009; Van den Hout, 2012). De generaties X en Y zijn daarbij niet alleen cohorten van mensen die tussen bepaalde jaartallen geboren zijn. Deze nieuwe generaties staan ook voor een manier van denken die door mensen van alle leeftijden omarmd kan worden. Het is belangrijk dat het nieuwe leiderschap in ieder geval voldoende aansluit op de behoeften die in de komende periode naar voren komen. Deze nieuwe generaties hechten waarde aan creativiteit en ruimte voor ontplooiing. Daarbij werken ze in toenemende mate in netwerken van kleine zelfstandigen en in communityverband (Van de Wiel, 2014). Deze nieuwe generaties verwachten een leiderschapsstijl die meer aansluit bij hun behoeften.

### 1.4 De zoektocht

Er is een zoektocht naar nieuw leiderschap gaande. Zo beschrijft prof. dr. Barbara Kellerman, verbonden aan de Harvard University, in haar boek *The end of leadership* (2012) dat de huidige leiderschapsindustrie, waarvan de geschatte omzet meer dan vijftig miljard dollar per jaar bedraagt, danig tekortschiet. Ze ziet dat de behoefte aan nieuw leiderschap er is, dat de zoektocht gaande is, maar ze heeft ook niet het antwoord op de vraag wat ervoor het bestaande leiderschap in de plaats zal komen. In de zoektocht naar dit nieuwe leiderschap plaats ik het ontstaan van nieuwe begrippen als ‘mindful’ leiderschap (Koole, 2012), ‘gedeeld’ leiderschap (Dijkstra & Feld, 2012), ‘authentiek’ leiderschap (Blekkingsh, 2013) en ‘inclusief’ leiderschap (Van Doorn, 2013; Kramer, 2014).

### 1.5 Dit boek

#### Doel

Dit boek wil een bijdrage leveren aan bovenstaande zoektocht naar nieuw leiderschap. Het is mijn overtuiging dat er een nieuw paradigma nodig

# 8

## 1 Introductie

is waarmee mensen naar leiderschap kijken. Om dit nieuwe paradigma te ontvouwen, reik ik 8 essentiële stappen aan, waarmee bestuurders, managers en andere leiders concreet, persoonlijk en fundamenteel een nieuwe vorm van leiderschap kunnen ontwikkelen.