

LEIDERS KUNNEN OP VEEL VERSCHILLENDE MANIEREN LEIDINGGEVEN

De een is van controle, de ander heeft een meer sociale aanpak. De definitie van leiderschap heeft zich in de loop der jaren sterk ontwikkeld, weg van het autoritaire hiërarchische naar een dienende vorm. De toekomst verandert. En het is van belang dat leiderschap meebeweegt. Robert K. Greenleaf stelde een belangrijke vraag omtrent dienend leiderschap: "Waarom zou je leiderschap accepteren van iemand als die niet helder ziet waar we het beste heen kunnen gaan?". In de huidige maatschappij wordt soms sterk vastgehouden aan systeembewoud, maar juist innovatieve leiders zijn nodig om flexibel te blijven in de toekomst. Vorig jaar publiceerden wij een boek over onderwerpen die te maken hebben met de waarde van werk. Naast leiderschap kwamen ook begrippen als 'talent-management', 'purpose' & 'self-awareness' naar voren.

Meer weten over deze interessante onderwerpen? Lees hieronder het hele artikel over leiderschap uit ons boek:



Leiderschap in een nieuwe tijd van werk

We horen continu om ons heen dat alles verandert. Technologische ontwikkelingen halen elkaar voortdurend links en rechts in. Dit heeft invloed op hoe we tegen de factor mens aankijken, hoe we tegen werk aankijken. De rol van de mens in de waardeketen zal de komende tijd drastisch veranderen, zo is de verwachting. Het vraagt veel van leiders om op een nieuwe manier tegen de factor arbeid aan te kijken. En oude processen en mechanismen los te laten omdat we het 'altijd al zo deden'. Sturing of loslaten, hard of zacht, meerjarenplannen of flexibel zijn. Misschien is

het de kunst om in dit nieuwe tijdperk steeds zo wendbaar te zijn dat je in staat bent juist dat te besluiten wat op dat moment het beste is, zonder je daarbij voor jaren vast te leggen op een ingeslagen koers. De vraag is hoe je je organisatie zo bestuurt dat je ook echt de potentie die aanwezig is ten volle benut: hoe zorg je ervoor dat je talent aan je weet te binden nu dat schaarser lijkt te worden de komende jaren? Hoe kom je tegemoet aan de veranderende behoeften van een nieuwe generatie werknemers? Hoe zorg je ervoor dat iedereen op waarde geschat wordt en gehoord wordt? En zo zijn er nog veel meer vragen te bedenken die appelleren aan andere vormen van leiderschap en een andere manier om met je menselijk kapitaal om te gaan in de organisatie.

Graag geven we wat perspectieven mee over de waarde van werk en leiderschap. Want een nieuwe definitie van werk vraagt ook om ander leiderschap.

OUDE WIJN IN NIEUWE ZAKKEN?

Er wordt veel gezegd en geschreven in deze tijd over 'dienend leiderschap'. Weg van de autoritaire hiërarchische manier, die we vanuit het industriële tijdperk kennen, omdat dit het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van nieuwe ideeën in de weg zou zitten. Van controle uitoefenen naar vertrouwen geven is in de basis het idee. Iedereen kent het voorbeeld van Ricardo Semler vast wel, die stapsgewijs de controle en hiërarchische

chie losliet, omdat hij persoonlijk tot inzicht was gekomen dat het eigenlijk raar is om mensen in benadering allemaal over één kam te scheren. Hij ging iedereen veel meer als gelijke zien, wat ook tastbaar werd in bijvoorbeeld iets simpels als geen gereserveerde parkeerplekken meer voor de managers.

Het idee achter Servant Leadership is echter al in 1970 beschreven door Robert K. Greenleaf. Hij schreef een essay genaamd 'The Servant As Leader'. Hiermee liep hij voor de troepen uit van een hele generatie management-experts, zijn essay heeft vandaag de dag nog invloed en is actueler dan ooit. Vaste baan zo belangrijk is geworden, beschrijft De Beer als iets wat best vanzelfsprekend lijkt. We hebben in de afgelopen jaren veel rechten en voordelen gehangen aan de vaste baan, zoals: comfortabel inkomen, redelijke arbeidstijden, goede arbeidsomstandigheden, opbouw van pensioen en een uitkering wanneer je je baan kwijtraakt of arbeidsongeschikt raakt.

In zijn essay stelt Greenleaf vast dat de leider die eerst 'servant' was een extreem ander type leider is dan de leider die zijn leiderschap puur om te leiden startte. Hij stelt: "Waarom zou je leiderschap accepteren van iemand als die niet helder ziet waar we het beste heen kunnen gaan? Dit is misschien wel het huidige probleem. Velen die veronderstellen te leiden, zien het niet helderder dan een ander en houden vaak, als verdediging van hun onkunde, vast aan het argument dat het systeem behouden moet blijven. En dat laatste kon weleens een fatale fout zijn." Greenleaf ziet juist degenen die een onbekende stap durven te

nemen als echte leiders. Een leider neemt het risico te falen, alsmede de kans op succes. Een leider zegt 'volg mij', ook als het pad onzeker is. De leider straalt vertrouwen uit, zodat degenen die volgen ook bereid zijn het risico te nemen, samen met de leider. Een goede leider luistert naar mensen voordat hij zelf een mening vormt die nergens op gebaseerd is of voordat hij het probleem bij een ander neerlegt. Dat is eigenlijk de automatische manier van doen van een servant leader. Echt luisteren maakt ook dat de ander krachtiger kan worden, meer tot zijn recht kan komen.

Dat is ook de reden dat een servant leader niemand afwijst, hooguit wijst hij iemands prestaties af als niet goed genoeg. Een leider zal altijd zijn mensen accepteren en empathie voor ze opbrengen. 'Ondergeschikten' zouden de interesse en aandacht van de leider niet moeten verdienen. Deze zou bij voorbaat oprechte interesse in ze moeten hebben. De acceptatie van een persoon houdt ook in dat je een zekere mate van imperfectie tolereert. Iemand kan nooit op alle fronten beantwoorden aan het ideaal dat de leider in zijn hoofd heeft van de ideale medewerker. 'De perfecte medewerker bestaat niet.' Als je dat accepteert en mensen neemt zoals ze zijn, kun je ze echt laten groeien. Leiders die mensen accepteren zoals ze zijn, worden beter vertrouwd.

In het kort kun je zeggen dat er tien competenties zijn die kenmerkend zijn voor servant leaders: Bewustzijn, Empathie, Luisteren, Heel maken, Overtuigen, Vooruitzien, Conceptualiseren, Rentmeesterschap, Inzet voor groei van mensen en Bouwen aan gemeenschap. Een servant leader vraagt aan zijn mensen wat hij

voor ze kan betekenen, zodat zij in staat zijn om hun werk goed te kunnen doen en hun bijdrage te leveren aan de doelstelling van de organisatie. Het geloof is er dat een door servant leadership geleide organisatie een gezamenlijk gedragen visie oplevert, een 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 een laag ziekteverzuim.

NIEUWE MANIEREN VAN DENKEN OMARMEN

In het jaarlijkse rapport van Deloitte over de Global Human Capital Trends worden de uitdagingen voor hr en businessleiders besproken en wordt een mooie vergelijking gemaakt tussen de 'regels' van de oude en de nieuwe tijd.

Een belangrijk punt dat gemaakt wordt, is het feit dat we bedrijven niet meer kunnen leiden zoals we altijd gedaan hebben. Leaders zijn bezig met andere competenties, met soft skills vs. hard skills. De oude modellen, gebaseerd op controle en financiële resultaten, worden niet meer gezien als de heilige graal. Het gaat steeds meer om flexibel zijn en mee kunnen bewegen op hogere snelheid dan men gewend was. Om dynamischer te worden, gaan organisaties meer in teams functioneren en wint onderlinge verbondenheid aan belang. En dat heeft een nieuw type leider nodig. Als leider ben je degene die teams bouwt en mensen verbonden en betrokken houdt. Samen bouwen aan een cultuur van innovatie, leren en continue verbetering. Daarbij moet je ook risico durven nemen. In de woorden van Mark Zuckerberg: "The biggest risk is not taking any risk."

Die nieuwe leiders moeten in bedrijven ook de ruimte krijgen om tot bloei te komen. Veel millennials hebben volgens het rapport van Deloitte het gevoel dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van hun competenties. Terwijl zij juist op zoek zijn naar begeleiding en ontwikkeling. En ook naar uitdaging. Als zij die uitdaging dan onvoldoende krijgen, verlaten ze het bedrijf weer. Om mee te blijven doen in de toekomst wordt er dan ook gepleit voor een shift in het denken over leiderschap. De oude 'meer hiërarchische' manier werkt niet meer voldoende. De volgende tabel (Deloitte University Press, 2017) vat het mooi samen:

Old rules	New rules
Leaders are identified and assessed based on experience, tenure, and business performance	Leaders are assessed early in their careers for agility, creativity, and ability to lead and correct teams
Leaders must "pay their dues" to work their way up the leadership pipeline	Leaders are identified early and given early, outsized responsibility to test and develop their leadership skills
Leaders are expected to know what to do and bring judgment and experience to new business challenges	Leaders are expected to innovate, collaborate, and use client teams, crowdsourcing, and hackathons to find new solutions
Leadership development focuses on assessments, training, coaching, and 360-degree development programs	Leadership development focuses on culture, context, knowledge-sharing, riks-talking, and exposure to others
Leaders are assessed and developed based on behavior and style	Leaders are assessed and developed based on thinking patterns and problem-solving ability

Leaders are developed through training and professional development programs	Leaders are developed through simulation, problem solving, and real-world projects
Diversity of leadership is considered a goal and important benchmark to measure	Leaders are assessed and trained to understand unconscious bias, inclusion, and diversity in their role
Leaders is considered a difficult role and one that is sacrosanct in the organization	Leaders are considered a role that all play; everyone has opportunities to become a leader
Leaders lead organizations and functions	Leaders lead teams, projects, and networks of teams

Deloitte University Press

TOT SLOT

In alle onderzoeken en trends die we lezen, komen steeds dezelfde issues terug. Het gaat erom je als gelijke tussen je mensen te begeven en vertrouwen op te wekken, zodat iedereen van waarde kan zijn. "Daarbij is het van essentieel belang om onderlinge betrokkenheid en verbinding weten te creëren."

Bronnen:

The Servant as Leader. Robert K. Greenleaf. 1970.

Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

Waarde van werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. **Meer lezen? Download het boek Waarde van Werk op achmea.nl/boekww.**

De
Kamer

Samen verder kijken