

Klaar voor de toekomst? ***Leiderschap in een turbulente tijd***

Lenette Schuijt

Inleiding

De Ashridge Business School heeft een grootschalig onderzoek uitgevoerd, waarin CEO's wereldwijd zijn ondervraagd welke uitdagingen zij zien voor toekomstige leiders en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. De ondervraagde CEO's zijn het erover eens dat de huidige ontwikkelingen op sociaal, politiek, cultureel en milieugebied vragen om een nieuw antwoord van organisaties, ook in een tijd van financiële malaise. Tot nu toe hebben bedrijven vooral gereageerd met nieuwe procedures en systemen. Volgens de onderzoekers zijn in toenemende mate zachte factoren als organisatiecultuur en talent van de medewerkers cruciaal voor de toekomst. Uit het onderzoek komen drie gebieden naar voren waar nieuwe vaardigheden van leiders nodig zijn: context, complexiteit en connectedness.

In dit artikel bespreek ik deze nieuwe vaardigheden in het licht van het huidige leiderschap, zoals ik dat in mijn coaching en advisering ervaar. Hoe kunnen we zorgen dat managers weer meer affiniteit hebben met de business en op de hoogte zijn van ontwikkelingen in hun branche? Wat kunnen MD-professionals doen om uiteenlopende kwaliteiten in de organisatie aan te spreken voor complexe strategische vraagstukken? Hoe leren we zelfsturende high potentials om zich met mensen te verbinden en mensen onderling te verbinden? Vervolgens sta ik stil bij benaderingen van leiderschapsontwikkeling die passen bij de genoemde trends waarbij ik een paar voorbeelden geef uit de praktijk van internationale bedrijven zoals Unilever en IBM. Ik sluit af met een paar uitdagingen en suggesties aan MD-professionals.

Context

Toekomstige leiders moeten de ontwikkelingen in de wereld grondig kennen en begrijpen wat de kansen en risico's zijn voor hun eigen branche. Ze moeten weten hoe anderen in de sector reageren en in staat zijn om verschillende scenario's te ontwerpen en naast elkaar te onderzoeken. Bovendien moeten ze de informatie kunnen omzetten in strategische besluiten, zoals investeringen en ontwikkeling van merken.

Toch is kennis van wat er in de wereld speelt niet gewoon bij veel business leiders. Zo constateerde Katherine Holt, consultant en coach die CEO's van multinationals begeleidt, dat leiders van internationale ondernemingen weinig kennis hebben van culturele verschillen, een traditionele mindset hebben en weinig adaptief zijn. In een recente studie ondervroeg Holt leiders van internationale bedrijven en consultants die werken voor internationale bedrijven wat zij zien als de belangrijkste uitdagingen in global leadership. Ze ontdekte dat global leadership meestal wordt ingevuld als de vaardigheid om vanuit een moederbedrijf in een ander land succesvol te zijn. Leiders verkeren vaak binnen een kring van gelijkgestemden en blijven binnen hun comfortzone in plaats van multiculturele ervaringen op te doen die hun mindset verbreden en hun sensitiviteit voor verschillen vergroten. Een global mindset is een combinatie van een uitzonderlijk open geest en de vaardigheid om de grenzen van een cultuur op te rekken. Leiders met een global mindset verdiepen zich in andere culturen en waarom de dingen daar

gebeuren zoals ze gebeuren. Tegelijkertijd accepteren ze niet dat culturele verschillen als excuus worden gebruikt ("In Frankrijk kan zoiets niet.") om kansen te laten liggen.

Om een diepgaand begrip te ontwikkelen van de context waarin een organisatie opereert, verzamelen leiders om zich heen voldoende diversiteit om de wereld vanuit uiteenlopende perspectieven te kunnen beschouwen. Mensen van verschillende achtergronden, of dat nu leeftijd is, etniciteit, culturele of religieuze achtergrond, mensen die contacten hebben met andere groepen, die andere ideeën of gezichtspunten inbrengen en die risico's benoemen die anderen over het hoofd zien.

Complexiteit

Het tweede gebied waar nieuwe vaardigheden van leiders nodig zijn is het omgaan met complexiteit en ambiguïteit. Steeds vaker krijgen leidinggevendenden te maken met zogenaamde 'wicked' problemen, die moeilijk of onmogelijk op te lossen zijn als gevolg van onvolledige of tegenstrijdige belangen en die vergaande, maar dikwijls onvoorspelbare consequenties hebben. Dat houdt volgens de onderzoekers van Ashridge in, dat leiders in staat moeten zijn om snel op veranderende situaties in te spelen, creatieve, innovatieve en originele oplossingen te bedenken, te leren van fouten en te balanceren tussen korte en lange termijn overwegingen. Ze moeten zich bewust zijn van de ethische implicaties van hun beslissingen en begrijpen welke mondiale consequenties lokale beslissingen kunnen hebben.

Voor de meeste managers is het moeilijk om de hele situatie, met alle relevante gebeurtenissen, ontwikkelingen en factoren die een rol spelen, te overzien. De wereld is te ingewikkeld geworden voor welke leider dan ook, om alle factoren succesvol te analyseren. Door interactie van betrokken kunnen de factoren telkens veranderen. Zelfs de beste adviseurs zijn niet in staat om te voorspellen wat de consequenties zijn van voorgenomen beslissingen. Experts spreken elkaar tegen. En zelfs wanneer men beschikt over verschillende scenario's kan een zeldzame gebeurtenis plaatsvinden, zoals de recente aardbeving in Japan, die niet alleen schade toebracht aan de nucleaire reactor en fabrieken in Japan, maar ook grote gevolgen heeft voor de Amerikaanse auto-industrie.

Complexiteit beheersen

Dat het zo moeilijk is om complexiteit het hoofd te bieden heeft behalve met een complexere wereld ook te maken met de business leiders zelf. Ze hebben de neiging om complexe problemen te reduceren tot kleinere, haalbare vragen. Ook de eigen agenda, ambities en het ongeduld om deze te realiseren, leiden ertoe dat leiders een snelle, haalbare oplossing kiezen. Zich concentreren op enkele beheersbare facetten van de situatie, kan leiden tot tunnelvisie. Managers hebben dikwijls de paradoxale neiging om complexe situaties juist te compliceren door te zoeken naar structuur- en systeemoplossingen. Tenslotte is er de hiërarchische structuur van organisatie, waardoor cruciale informatie uit de organisatie lang niet altijd de leider aan de top bereikt.

Sargut en McGrath noemen in Harvard Business Review (sept. 2011) drie wegen voor managers om complexiteit te hanteren: beheersen van complexiteit, risico's

verminderen en *intelligent failure*.¹ Complexiteit kunnen we reduceren of beheersen door betere methoden te ontwikkelen. Als voorbeeld noemen ze methoden om beter de toekomst te voorspellen (in plaats van extrapolatie naar het denken in meerdere gelijktijdige scenario's). Het verminderen van risico's kan op verschillende manieren: klanten laten ontwerpen wat ze willen aanschaffen voordat het wordt geproduceerd, een partnerschap aangaan met een ander bedrijf of met ZZP-ers. De derde weg van *intelligent failure* houdt in dat business leiders snel en vroeg in het proces fouten maken om ervan te leren en veerkracht op te bouwen. Niet het voorkomen van fouten, maar een andere, meer ontspannen en pro-actieve houding tot fouten is wat leiders helpt in complexe omstandigheden. Dit sluit aan bij de denkwijze van Tim Hartford: als we aanvaarden dat geen enkele leider wonderen kan verrichten in deze complexe wereld is het zoeken veeleer naar een leider die durft te *struikelen naar succes. Volgens hem moeten leiders de vaardigheid ontwikkelen om verschillende nieuwe dingen te proberen, wetende dat er aantal zullen mislukken, om de zorgen dat de fouten overkomelijk zijn want ze zullen zich voordoen, en dat je weet wanneer iets nieuws mislukt.*

Complexiteit omarmen

De drie wegen van Sargut & McGrath bieden houvast in onzekerheid, maar zijn in hoge mate gebaseerd op rationaliteit, terwijl de complexe wereld leiders confronteert met de grenzen van hun rationaliteit. Volgens de onderzoekers van Ashridge is er een andere mindset nodig. Business leiders zullen meer hun intuïtie moeten ontwikkelen, hun gevoel laten meespreken, openstaan voor wat wil ontstaan (o.a. Scharmer, 2007) en tegenstellingen of paradoxen omarmen. De afgelopen jaren hebben Manfred van Doorn en ik veel ervaring opgedaan met het trainen van leidinggevenden in het hanteren van paradoxen. We leerden leiders om zich op hun gemak te voelen bij hun innerlijke tegenstellingen, bij hun talenten maar ook bij hun schaduwzijden. Leiders die naast mentale en cognitieve ook culturele, fysieke, sociale, emotionele en spirituele kanten van zichzelf hebben ontwikkeld, hebben een meer gedifferentieerde persoonlijkheid en tegelijkertijd een duidelijk besef van een consistent zelf, met eigen principes en waarden. Ze zijn in staat om zich te bewegen in uiteenlopende culturen vanuit een consistent zelf.

Geen Messias

In onzekere tijden kijken we graag op naar een sterke leider, die met wilskracht en zelfvertrouwen een organisatie redt uit bedreigende omstandigheden. Zo keek de wereld vol verwachting naar Barack Obama die in januari 2009 werd beëdigd als president van Amerika. Maar de realiteit is dat maar weinig individuen in staat zijn een bedrijf of een land wezenlijk van koers te veranderen.

Om effectieve antwoorden te vinden op complexiteit is het leiderschap van iedereen in de organisatie nodig. Leiders moeten de randvoorwaarden creëren waardoor ieders talent wordt benut voor innovatie en slimme oplossingen. Op alle locaties moeten medewerkers zelfstandig kunnen beslissen wat kwaliteit is voor de klant en hoe deze te leveren. Om ze daartoe in staat te stellen gaat het volgens Getz & Carney (2009) om niet minder dan het bevrijden van medewerkers van beknottende regels en procedures, ondoordringbare managementlagen en beperkte bedrijfsinformatie. Paradoxaal genoeg

¹ zie mijn artikel *De eenvoud van complexiteit*, op www.Managementsite.nl

kan een organisatie met een eenvoudige en transparante structuur het beste opereren in een complexe omgeving.

Connectedness

Het laatste thema waarop leiders -volgens de onderzoekers van Ashridge Business School- nieuwe vaardigheden moeten leren is dat van *connectedness* of verbondenheid. Dit houdt in dat leiders de verschillende actoren in het speelveld (zowel binnen als buiten de organisatie) kennen en met ieder van hen constructieve relaties opbouwen. Hoewel leiders zich in de samenwerking met externe partners traditioneel richten op onderhandelingsvaardigheden, gaat het hier juist om dialoog en partnerschap. Business leiders die de medewerkers beschouwen als *headcount* die gemanaged moet worden, moeten leren om hen te zien als strategische partners in het tevreden stellen van klanten en opdrachtgevers. Leiders zullen effectieve relaties moeten onderhouden met (lokale) overheden, NGO's en consumentenorganisaties en zelfs met hun concurrenten. Horizontaal communiceren en samenwerken is een cruciale vaardigheid geworden. Communicatie van leiders gaat steeds minder over informatie de organisatie in sturen en steeds meer over betekenis geven aan onduidelijke en onzekere omstandigheden. Medewerkers en stakeholders vinden het steeds lastiger om te begrijpen wat er in en om het bedrijf gebeurt en in te zien hoe schijnbaar losse processen samenhangen. Dat maakt het voor hen lastig om zich te engageren. In een traditionele hiërarchie is engagement het gevolg van effectieve beïnvloeding van medewerkers om de organisatiedoelen te bereiken. In toenemende mate gaat het echter tweerichtingsverkeer, waarbij de grenzen tussen volger en leider vervagen. Medewerkers hebben niet zozeer duidelijkheid nodig (als die al gegeven kan worden) of nieuwe structuren, maar een consistente boodschap, die betekenis geeft aan de verschillende bedrijfsactiviteiten. Ze hebben geen regulering nodig om hun inspanningen af te stemmen, maar sociale bindingen waardoor er sociale orde ontstaat. Het creëren van een open cultuur en het koesteren van vertrouwen zijn dan ook belangrijker dan het articuleren van de nieuwe bedrijfsstrategie.

Kloof

De ondervraagden in het onderzoek van de Ashridge Business School zijn van mening dat er sprake is van een *performance gap*: men is ervan overtuigd dat bovengenoemde vaardigheden nodig zijn en moet tegelijkertijd constateren dat bedrijven en business schools momenteel onvoldoende effectief zijn in het ontwikkelen van die vaardigheden. Business schools lopen onvoldoende in de pas bij de ontwikkelingen in bedrijven. De ondervraagde CEO's menen dan ook dat toekomstige leiders zich deze vaardigheden het beste eigen kunnen maken in de eigen organisatie. Juist vanwege de complexiteit verwachten ze meer van praktische ervaring, zowel on-the-job als via projecten en ervaringsleren met gestructureerde reflectie en coaching, dan kennisoverdracht, E-learning en het bestuderen van case studies.

Een succesvol voorbeeld vinden de onderzoekers het leiderschapsprogramma van Unilever. Daarin krijgen high potentials de opdracht om een strategie te ontwikkelen voor opkomende markten, zodat het bedrijf een optimaal marktaandeel kan verwerven. Die opdracht prikkelt deelnemers op een natuurlijke manier om zich te verdiepen in

sociaal-economische trends, andere culturen, scenarioplanning en het ontwikkelen van een internationale community. In een ander bedrijf, IBM, werken deelnemers in internationale teams samen om oplossingen te vinden voor milieuvraagstukken of het scheppen van meer gelijkwaardige economische kansen. Novo Nordisk, een Deens farmaceutisch bedrijf, richt haar leiderschapontwikkeling vooral op ervaren leiders. Juist bij deze groep probeert het bedrijf de scope van het denken te verruimen door stage met straatkinderen in Brazilië en samenwerkingsprojecten met NGO's.

De uitdaging voor MD

Uitgaande van de drie thema's context, complexiteit en connectedness zijn er veel manieren om gericht leiderschap te ontwikkelen in de organisatie. MD-professionals kunnen in de werving en selectie van high potentials zorgen dat er een grotere diversiteit van (top-)talenten ontstaat. Ze kunnen in samenspraak met de directie zoeken naar strategische vraagstukken voor een groep van high potentials en daarbij een vorm van coaching bieden om deze groep te helpen reflecteren en leeropbrengsten vertalen naar andere situaties. Met name in bedrijven die internationaal opereren kunnen MD-professionals zorgen dat jonge leidinggevende interculturele kennis en sensitiviteit opdoen tijdens hun werkbezoeken, stages en buitenlandse opdrachten. Ze kunnen bijeenkomsten organiseren met leiders uit de hele organisatie om 'what if' scenario's te bespreken (bijvoorbeeld: wat als China ook in een recessie terecht komt? Wat als een natuurramp onze fabrieken in Oost-Europa beschadigt?) Ook kunnen MD-professionals leidinggevendenden helpen om dagelijkse taken en beslissingen te relateren aan een betekenisvolle missie en visie van de organisatie, door telkens de vraag te stellen : waartoe houden wij ons hier mee bezig? Ze kunnen leidinggevendenden afleren om voor hun medewerkers te denken door geregeld de vraag op te werpen: waarom houd jij je hiermee bezig? Zijn dit de vraagstukken op jouw niveau en ben jij de beste om ze op te pakken?

Lange tijd heeft de aandacht van MD-professionals gelegen bij de (potentiële) toptalenten in de organisatie. De grootste uitdaging voor MD-professionals ligt nu volgens mij in de vraag hoe het leiderschap van *alle* medewerkers in de organisatie meer kan worden aangesproken.