



De roep om leiderschap klinkt in tijden van crisis luider dan ooit. Maar wat voor leider zoeken we?

LEIDERSCHAP

De FD Career Challenge is een jaarlijkse zoektocht naar jonge leiders. Deelnemers wordt gevraagd hun leiderschapskwaliteiten te ontdekken en te ontplooiën.



Winnaar FD Career Challenge 2010, top-25 leiders in Nederland, Hoe zit het met leiderschap in Nederland? Kijk ook op: WWW.FDINTELLIGENCE.NL



Bijeenkomst op 26 maart voor alle deelnemers aan de Challenge. Kijk op WWW.FDCHALLENGE.NL

INTERVIEW
Dubbele
leidersrol voor
Scapino's
Ed Wubbe

PAGINA 4

COLUMN
Heeft de
generatie-Y
wel leiders
nodig?

PAGINA 26

REPORTAGE
Neelie Kroes
gekozen tot beste
leider. Reacties
en cijfers

PAGINA 10-15

ZOEKTOCHT

De bijlage 'Leiderschap' is onderdeel van de FD Career Challenge, een competitie waarin deelnemers wordt gevraagd hun leiderschapkwaliteiten te ontdekken en te ontplooiën. Na vier ronden blijft er één leider over. De Challenge 2010 is een initiatief van *Het Financieel Dagblad* in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, LinkedIn en De Vos & Jansen Marktonderzoek.

FD INTELLIGENCE

FD Intelligence is onderdeel van de FD Mediagroep. FD Intelligence brengt ideeën, meningen, visies en mensen met verschillende inzichten samen. Dit gebeurt met vooraanstaande organisaties en ondernemingen. Gezamenlijk worden multimediale programma's ontwikkeld over strategische thema's met een grote maatschappelijke relevantie.

COLOFON

ALGEMEEN DIRECTEUR EN UITGEVER: JACQUES KUYF
DIRECTEUR FD INTELLIGENCE: FRED BAKKER
INITIATIEF FD CAREER CHALLENGE: YVES VIEGEN
COÖRDINATIE: PIM VAN ROOIJEN
ARTDIRECTOR: ANTOINE HAMERS,
VORMGEVING: EBRIEN BRINKMAN
INFOGRAPHICS EN BEELD: HANS SPOELMAN,
NGOC BINH TRAN
COVER: CORBIS
EINDREDACTIE: LIESBETH WIJNANDS
AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE: TED BAARTMANS, MENNO BOSMA, EDO DIJKSTERHUIS, JAAP VAN GINNEN, DOMINIQUE HAIJTEMA, TWAN VAN DE KERKHOF, GWEN VAN LOON, JAAP VAN MUIJEN, ANDRÉ DE VOS.

ANALYSE

Gezocht

P.20

Zoektocht naar verlichte leiders die effectief kunnen samenwerken en anderen laten schijnen. En naar moedige volgers die de leider durven tegen te spreken en te corrigeren, en die de organisatie doelen voorop stellen. De nadruk komt te liggen op aspecten als betrouwbaarheid, integriteit, transparantie en vertrouwen.



'Leiderschap en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.'

- JOHN F. KENNEDY

De pictogrammen bij de artikelen verwijzen naar meer informatie over het onderwerp. Op www.fdimelligence.nl staan alle links en verwijzingen uit deze bijlage.



INTERNET



TWITTER



BLOG



BOEKEN

BIJEE-
KOMST

Your Leadership Development Program

Aanstaande mei en oktober start op Nyenrode het Your Leadership Development Program. Een opleiding om te werken aan een eigen stijl van leidinggeven en managementgedrag. Het formuleren en vormgeven van richting en visie, en daarmee de ontwikkeling van vaardigheden om anderen te beïnvloeden, zijn belangrijke thema's.

Het programma richt zich op mensen tussen de 30 en 40 jaar die al een belangrijke rol in hun organisatie vervullen: leidinggevend of adviserend. Het programma wordt gegeven in vijf meerdaagse modules. Het eerste start op 18 mei, een tweede programma begint op 4 oktober. Meer informatie op www.nyenrode.nl

INLEIDING

Niet Ik, maar Wij

Er staat een nieuwe generatie leiders te trappelen om het roer over te nemen. Dat maakt de derde editie van de FD Career Challenge, waaraan ruim driehonderd deelnemers meededen die hun visie gaven op leiderschap, duidelijk.

De generatie-Y, die in de laatste drie decennia van de vorige eeuw is geboren, heeft weinig met het oude leiderschap. Zij geven leiderschap een nieuwe definitie waarin autoriteit plaats maakt voor charisma, opdragen voor inspireren en ik voor wij. De nieuwe leider denkt niet in verticale lijnen.

De hoofdprijs van FD Career Challenge was een gratis MBA aan Nyenrode Business Universiteit. Vijftig finalisten waren geselecteerd die middels een essay of film op Youtube hun eigen leiderschapkwaliteiten presenteerden.

Het woord geld kwam daar niet in voor. De leiders van morgen ontwikkelen, al dan niet naast hun werk, natuurgebieden, helpen bedrijfjes in Afrika van de grond of zetten zich in voor mensenrechten.

Eigen belang lijkt ver weg, een doel bereik je samen: de ene keer als leider, in het andere geval als volger, want die rollen wisselen.

Je kunt je afvragen of we met de leiders van morgen ook een kredietcrisis hadden gehad.

De roep om een sterke leider klinkt tot vervelens toe. Het antwoord is te lezen in een van de essays: 'Het hebben van een sterke leider is geen garantie voor overleven in een tijd van verandering, het hebben van een sterk team waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt als leider en volger, wel!'

PIM VAN ROOIJEN

FD Career Challenge 2010

Met: interview Neelie Kroes, top-25 leiders van Nederlands, de winnaar aan het woord, hoogleraar Erik van de Loo over de uitkomsten van het leiderschapsonderzoek, facts & figures en alle finalisten van de Mini MBA.

PAGINA 10 EN VERDER



FOTO: HHWIKTOR DABOWSKI/ZUMAPRESS

INTERVIEW

Dubbel rol

Choreograaf en zakelijk leider Ed Wubbe van Scapino heeft twee verschillende leidersrollen.



P.4

ACHTERGROND

De jeugd leidt

Kinderen ontwikkelen op jonge leeftijd leiderschapkwaliteiten en brengen dat in de praktijk. Een bijzonder project in Engeland.

P.16

ESSAY

Einde van de apenrots

De baas tuimelt van zijn piramide. Het nieuwe leiderschap zit in de lucht.

P. 8

Column: Wie volgt?
Chat: Leiders uit de praktijk
ENLP internationaal en branchebreed leiderschapsprogramma
Brainpower en meer
Column: Leiden of stuurwerken

P.7
P.7, 15, 17
P.22P.25
P.26

‘Leiden is ruimte maken voor anderen’

Ed Wubbe is choreograaf en artistiek leider van Scapino. Als choreograaf moet hij keuzemogelijkheden creëren, als artistiek leider juist duidelijke keuzes maken.

Door Edo Dijksterhuis

Hij is een van de langst zittende artistiek leiders van Nederland. Ed Wubbe (53) merkt het zelf op, nadat we zijn cv zijn doorgelopen - van de theater-school in Amsterdam waar het allemaal begon, via het juniorengeselschap van het Nederlands Danstheater, Werkcentrum Dans Rotterdam (tegenwoordig het ziel-togende Rotterdam Dance Works) en Introdans tot Scapino. Voor dat laatste gezelschap schrijft hij al twintig jaar choreografieën en sinds achttien jaar geeft hij leiding aan de groep.

‘Ik heb me wel eens afgevraagd hoe dat nou gekomen is, dat ik al zo lang hier zit,’ zegt Wubbe. *‘Jobhoppen* is immers toch een beetje de norm tegenwoordig. Maar ik heb veel kennis opgedaan, kennis die ik aan mijn dansers en gastchoreografen kan meegeven. Bovendien kan ik ze stimuleren zonder ze in een keurslijf te dwingen. Er is wel enige durf en ervaring nodig om ze die vrijheid te geven. Het is gemakkelijk om iemand kort te houden.’

Ruimte maken voor anderen – dat is

volgens Wubbe essentieel voor een choreograaf. Dans is immers anders dan andere kunsten, betoogt hij. ‘Je maakt echt iets uit niets. Je hebt niet zoals een beeldhouwer een bonk klei of een penseel en verf. Je begint met alleen maar een idee. En dat moet je overbrengen. Je moet dus mensen motiveren, ze meekrijgen, communiceren. Als choreograaf moet je een diplomaat zijn. Je moet al je dansers het gevoel geven dat ze belangrijk zijn, ook als ze een minder belangrijke rol hebben in een stuk. Je moet voortdurend de sfeer in de groep peilen, zorgen dat iedereen zich goed voelt.’

Die zorgzaamheid is er niet voor niets. Want de choreograaf verwacht veel van zijn dansers. ‘Zij zijn een soort co-auteurs,’ stelt Wubbe. Een nogal Nederlandse opvatting, maar ook een beetje die bij Scapino in het bijzonder hoog in het vaandel staat. Dansers uit meer autoritaire culturen missen de flexibiliteit soms om ermee om te gaan. Die wachten braaf af en kopiëren alles, maar leggen geen eigen creativiteit aan de dag. ‘Daar moet je actief mee aan de slag. Dan moet je duidelijk maken: ik ben de choreograaf en ik beslis wat we gaan doen, maar



FOTO: MICHEL DE GROOT

CURRICULUM VITAE

1957 Geboren in Amstelveen

1969 Havo

1974 Theaterschool Amsterdam

1978 Nederlands Danstheater (Springplank)

1980 Eerste choreografie: ‘Subterraneans’

1981-’84 Werkcentrum Dans Rotterdam

1983-’90 Choreograaf voor Introdans

1987 Eerste choreografie voor Scapino: ‘Rameau’

1990 Huischoreograaf Scapino

1992 Artistiek leider Scapino

2004 Artistiek leider Internationaler Wettbewerb für Choreographen Hannover

ik wil wel dat je alle informatie die ik je geef, opslaat en verwerkt tot iets eigens.’

Uiteindelijk draait het om een gevoel van veiligheid. ‘Choreograaf en danser geven zichzelf bloot bij het maken van een choreografie. Je moet je kwetsbaar kunnen opstellen. Daarom vind ik het niet prettig als er buitenstaanders in de studio komen kijken. Dat kan de energie verstoren.’

Maar terwijl een choreograaf voortdurend de chemie in de groep controleert, mag hij in de ogen van Wubbe één ding nooit vergeten: wat hij wil. Het woord *kapitein* valt, de bijna wetmatigheid wordt aangehaald dat de beste stukken het resultaat zijn van de beste startideeën die zo helder mogelijk zijn overgedragen. ‘Als je de kluts kwijtraakt, voelt een gezelschap dat meteen. Natuurlijk heb ik trucs geleerd om me daar doorheen te bluffen. Maar soms is het het beste om gewoon de handdoek in de ring te gooien. Vooral als de sfeer goed is, is het makkelijker om eerlijk te zijn.’

Het is de vrucht van jarenlange ervaring. ‘Toen ik jonger was, kwam ik nog wel eens overvoorbereid in de studio. Ik was bang om stil te vallen, stopte mijn dansers vol met informatie. Dat werkt niet creatief. Nu ik ouder word, ben ik minder bevreesd voor de angst om het echt niet meer te weten. Mijn dansers weten dat ik een stukje kan maken, dat geeft vertrouwen.’

‘De twijfel, dat is een ander ding. De twijfel of je wel goed bezig bent, of dit stuk wel belangwekkend is, of ‘t nog ter zake doet – die twijfel blijft altijd. Maar dat is ook goed. Het houdt je scherp.’

Toen Wubbe zijn eerste choreografie schreef was hij 23. De uitvoerders waren leeftijdgenoten, collega-dansers. Inmiddels is hij dertig jaar ouder, zouden zijn dansers zijn kinderen kunnen zijn. ‘Ik kan niet meer alles voordoen,’ geeft hij toe. ‘Maar omdat het een situatie is waar je langzaam in groeit, is het misschien wel een voordeel. ►

Ed Wubbe tijdens de repetitie van 'Holland', september 2009.



FOTO: HH

'Ik heb steeds minder moeite me kwetsbaar op te stellen'

Ik moet met minder voordoen hetzelfde of meer overbrengen. Ik zit eigenlijk lekkerder in het werkproces dan vroeger. Ik heb meer inhoud, durf meer. En ik heb ook steeds minder moeite om me kwetsbaar op te stellen. Ze nemen me maar zoals ik ben. Als ze me een vreemde gozer vinden, *so be it*.'

De Ed Wubbe die tot op dit moment aan het woord was, is Ed Wubbe de choreograaf. Maar als Ed Wubbe de artistiek leider gevraagd wordt naar zijn ervaringen als leidinggevende, komt er een ander verhaal uit zijn mond. Toen hij in 1992 het roer overnam bij Scapino – toen een halve eeuw oud maar weinig onderscheidend – gooide hij het rigoureuus om. Het repertoire ging op de schop, de klassieke stukken gingen in de ban, zelfs de traditionele kerst-Notenkraker – goed voor duizenden trouwe bezoekers – werd afgevoerd.

Visie en strategie

'Het was misschien jeugdige overmoed,' stelt Wubbe nu. 'Ik had geen enkele ervaring met artistiek leiderschap. Maar ik wist wel dat dit iets anders was dan me als choreograaf met alleen maar een dansstuk bezighouden. Dit was groter, ging over beleid, visie en strategie. Het ging om vragen als: wat voor gezelschap wil ik leiden? Waar wil ik trots op zijn? En als je daar geen duidelijke keuzes in maakt, heeft het geen zin om die rol op je te nemen.'

'Sommige dingen die ik in die tijd heb

gezegd in interviews klinken misschien heftig nu, of pedant. Maar Scapino was een beetje van iedereen, iedereen had er een mening over. Misschien was het nodig om een beetje om me heen te slaan.'

Anno 2010 heeft Scapino, de grauwe middenmoter van weleer, een duidelijk eigen identiteit. Eentje die staat voor experiment en nieuwe manieren om dans naar een zo breed mogelijk publiek te brengen. Zo was Scapino het eerste Nederlandse gezelschap dat met street-dancers werkte. Scapino was de eerste dansgroep die optrad op popfestival Lowlands. En met Twools, de serie dansstukken van 75 minuten aaneengesloten actie, is het dansmetier weer een stukje verder opgerekt.

Om 'wakker te blijven' zoals hij het zelf noemt, zorgt Wubbe ervoor om altijd prikkelende gastchoreografen uit te nodigen. Ook Scapino-huischoreografen Marco Goecke en de net naar Berlijn vertrokken Georg Reischl verschillen erg van hem – zowel in hun werk als in hun persoonlijkheid. 'Het is leuk om af en toe de confrontatie aan te gaan. En ik heb gelukkig mensen om me heen die me durven te zeggen wanneer ik iets niet goed doe. Aan jaknikkers en imitators heb ik niets.'

Edo Dijksterhuis was chef Kunst bij *Het Financieele Dagblad* en is sinds augustus 2009 directeur van Art Amsterdam

INLEVEN

De kracht van ervaring

Zijn eigen danscarrière was niet lang. Ed Wubbe begon laat, pas op z'n achttiende en hij was geen topper. 'Ik zou mezelf nooit hebben aangenomen,' heeft hij eens in een interview bekend.

'Toch is die danstijd heel belangrijk voor mij geweest,' vindt Wubbe. 'Ik snap het groepsproces, weet hoe dansers onderling praten. Ik weet uit ervaring dat dansers tegenwoordig weliswaar geëmancipeerd zijn, geen uitvoerende pionnen van de dansmaker, maar ze zijn desalniettemin totaal afhankelijk van de choreograaf. Hun hele dagelijkse leven is uitgestippeld, een compleet seizoen staat vast. Daar komt de neiging vandaan om snel ontevredenheid te tonen, om te gaan mokken. Daar kan ik me in inleven. En ik weet ook wat de impact van een beslissing is. Het is een soort empathie.'

'Nadeel is wel dat ik soms 's nachts wakker lig van de gedachte: "heeft die ene danser wel genoeg te doen?" Een choreograaf die zelf nooit op het podium heeft gestaan, heeft dat misschien niet. Die kan botter zijn.'

INSPIRATIE

Leren van collega's

Ook voordat hij wist dat hij choreograaf wilde worden, observeerde Wubbe veel leiders van dansgezelschappen. 'Een leerzame bezigheid,' vindt hij. Van dichtbij heeft hij het meeste meegekregen van Jiri Kylián, die zijn hoogtijdagen beleefde begin jaren tachtig, de tijd waarin hij Wubbe aannam bij Springplank, het juniorengeselschap van het Nederlands Danstheater.

'Hans van Manen ken ik vanaf de zijlijn, maar ik heb veel van zijn werk gezien.' Daarnaast zegt Wubbe beïnvloed te zijn door veel buitenlandse choreografen. 'Ik ben altijd heel divers geïnformeerd geweest. Van iedere collega is ook wel iets te leren. Iedere choreograaf heeft minstens één interessant aspect.'

CHAT

Change a winning team

In het begin was ik als coach te eigenwijs, dacht te zwart/wit. Ik legde plannen op. Het ging fout, omdat het mijn plan was en ik me niet kwetsbaar genoeg opstelde. Toen ik dat besepte, heb ik eerst hard aan mezelf gewerkt. Ik leerde van Peter Murphy (volleybalbondscoach), deed een cursus NLP en stak tijd in de analyse van kernkwadranten.

Mijn belangrijkste les was dat ik de speelsters er meer bij moest betrekken. Daarom legde ik veel verantwoordelijkheid bij hen. Zij zouden harder rennen als het ook hún plan was. Zo won ik hun *commitment*.

Natuurlijk werkte ik aan de sportieve teamprestatie, maar tegelijkertijd leverde ik maatwerk per speelster. Toch moest ik soms ook besluiten doorduwen die weerstand opriepen, zoals de ijsbaden na trainingen. Mijn credo is: *ever change a winning team. Dat geeft nieuw elan.*

De andere aanpak heeft gewerkt met een gouden medaille als ultieme beloning. Ik voelde eerst opluchting, daarna de trots op mijn speelsters.' – GvL

MARC LAMMERS (40)
voormalig hockeycoach.
Directeur van
ML Consultancy



FOTO: HH/BASTIAAN HEUS

Wie volgt?

Leiders verbinden en stimuleren anderen te leiden.

Door Ted Baartmans

Domineerden in de vorige eeuw oorlogen en gewapende conflicten het nieuws, aan het begin van deze eeuw lijkt die positie te zijn overgenomen door crises. Na elke crisis zoeken commissies steevast naar verklaringen, oorzaken en veroorzakers, en doen ze aanbevelingen om herhaling te voorkomen.

Het is in deze aanbevelingen van de commissierapporten dat frases als 'een gebrek aan leiderschap' of 'een vraag naar leiderschap' zo vaak opduiken. Waar aan het eind van de vorige eeuw het woord 'management' werd gebruikt, is nu het woord 'leiderschap' die plaats gaan innemen.

Management verwees naar oorzaken in processen zoals planning en controle. Leiderschap verwijst naar de verantwoordelijke personen en hun handelen.

Wat betekent het nu wanneer er verwezen wordt naar 'gebrek aan leiderschap' of 'vraag naar leiderschap'? Opmerkelijk is dat het veelal bij die constatering blijft. Nergens staat in de rapportages de omschrijving van het gewenste leiderschap of de handelingen die een leider zou moeten verrichten.

Tot de vorige eeuw zijn boeken over leiderschap vooral handboeken voor de leider in oorlogen en conflicten. Het gaat over macht en gezagverhoudingen. Het actuele, nieuwe leiderschap vraagt echter om andere inzichten. Wat voor leider zoekt men in tijden van crisis? Crises duiden op snelle en onverwachte veranderingen. Personen en groepen die tijdig en creatief mee kunnen gaan in die veranderingen zijn het best in staat hun welvaart en welzijn op het gewenste niveau te houden. Wat is nu dat gewenste leiderschap?

Een eerste antwoord vinden we bij leiderschapsdenker James McGregor Burns, in 1978. Hij komt met een omschrijving van wat hij 'transformationeel leiderschap' noemt: *a process*

where leaders and followers engage in a mutual process of 'raising one another to higher levels of morality and motivation'. In zijn werk toont hij aan dat leiders via deze weg crises wisten te bezweren. Deze leiders – Ghandi, King en Mandela – doen dat vooral door anderen om zich heen sterker te maken. Leiders stimuleren anderen te leiden.

Een tweede antwoord geeft Jean Lipman-Blumen in 1996. Zij zegt: 'Leiderschap gaat over verbinden.' Zij ziet een wereldwijde escalatie van twee krachten: toenemende diversiteit en onderlinge afhankelijkheid. Leiders die de krachten gebruiken, kiezen voor het recht van het individu, onderlinge competitie en zelfs charisma.

Dat verergert die escalatie. Zij pleit voor ethische, betrouwbare, nobele en authentieke leiders. Leiders die verbinden. Dat authentieke element werd mooi verwoord door de Chinese Christine Loh: '*Leadership is the desire to connect*' Met Barack Obama is de zoektocht naar dat nieuwe leiderschap begonnen. In het bedrijfsleven zijn de zonnekoningen op hun

retour. De nieuwe leiders zullen komen uit een volgende generatie.

Leiden en volgen zijn wisselende rollen. Iedereen heeft ze allebei in zich: ben je het ene moment van de dag volger, even later blijf je weer leider te zijn.

Omdat we allemaal beurtelings leider en volger kunnen zijn, geldt voor ieder van ons dat we de verantwoordelijkheid kunnen nemen om anderen te versterken en met elkaar te verbinden. Waar wachten we eigenlijk op? We kunnen vandaag beginnen met het geven van het voorbeeld. Van dit soort leiders kunnen we er niet genoeg hebben, dus – wie volgt?

Ted Baartmans is verbonden aan The Leadership Group en is directeur van De Presentatie Groep

Het einde van de apenrots

De eisen aan leiders zijn door de eeuwen heen in de basis hetzelfde gebleven. Maar we maken nu een tijdperk mee, waarin leiderschap een nieuwe vorm krijgt. De baas tuimelt van zijn piramide.

Door Twan van de Kerkhof

De persoonlijke top-50 van leiderschapsboeken van Twan van de Kerkhof
www.ELPLATFORM.COM

Over leiderschap kun je geen kookboek schrijven. Het volgen van een recept zal slechts bij toeval leiden tot het gewenste resultaat. Dat komt doordat leiderschap een vleugje magie bevat. Leiding geven bestaat voor tachtig procent uit dingen die je moet kunnen en die je goed moet doen. Dat is de leider als ambachtsman/vrouw. Bloed, zweet en tranen, noeste arbeid, doorzetten, uithoudingsvermogen zijn hier de trefwoorden. De overige twintig procent is meer kunst dan kunde, maar dat kleine deel is wel goed voor tachtig procent van de resultaten. Die kunst bestaat onder meer uit inspiratie: datgene dat maakt dat medewerkers nèt dat stukje extra doen, dat beetje harder lopen omdat de leider dat in hen voor elkaar weet te krijgen. Het bestaat ook uit een niet te definiëren stuk en dat is die magie. Dit je *ne sais quoi* is het stuk waar alle boeken over worden geschreven en waar iedereen een vinger achter probeert te krijgen, terwijl dat per definitie nooit helemaal zal lukken.

Het klassieke *nature-nurture* debat – word je als leider geboren of kun je leiderschap leren? – heeft hiermee te maken. Het ambacht, de kunde is te leren. Je kunt leren hoe je met weerstand moet omgaan en hoe je vertrouwen geeft. Je kunt groeien in je voorbeeldfunctie en door schade en schande leer je met welke

mensen je jezelf het beste kunt omringen, enzovoort. Die lessen zijn overigens slechts beperkt overdraagbaar in de schoolbanken, of in een MBA. Het leven is de belangrijkste leermeester van de leider. De leider verwerft zijn of haar kwaliteiten door opdrachten aan te nemen die net een maat te groot leken en toch lukken, door fouten te maken en vaak ook doordat hij of zij een wijze mentor heeft. Maar de magie van leiderschap is bijna niet te leren. Die moet aan je kleven.

De basiskennmerken van leiderschap zijn al eeuwen hetzelfde en zullen dat ook nog heel lang blijven. Mozes wist zijn volk mee de woestijn in te krijgen voor een hoogst onzekere tocht dankzij zijn leiderschap. Hij had een punt aan de horizon, een verhaal en een beeld waarvoor hij mensen warm wist te krijgen. Dat is de klassieke visie, die leiders over het voetlicht moeten kunnen brengen. Dat hoeft overigens niet een moreel juiste visie te zijn. Hitler was ook een effectieve leider: hij was er goed in om mensen te mobiliseren. Daarbij is de gave om aansprekende beelden te schetsen en meeslepende verhalen te vertellen tenminste zo belangrijk als de inhoud van die verhalen. Dat maakt Obama bijvoorbeeld ook tot een leider waar mensen achteraan liepen (of is het nog steeds lopen?): hij kan zo goed praten; je gelooft wat hij zegt. Balkenende mist deze gave. Er zijn vele bijvoeglijke naamwoorden op hem van



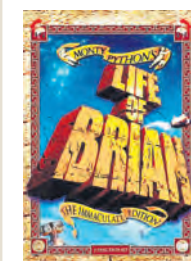
ILLUSTRATIE: GUIDO BOOTZ

De magie van leiderschap moet aan je kleven

toepassing, maar meeslepend hoort daar niet bij. Mensen in zijn omgeving hebben veel waardering voor de minister-president als leider, en in Europa schijnt hij eveneens hoog te worden geacht, maar op het tv-scherm *plakt* hij niet.

Er zijn meer kenmerken van leiderschap die de tand des tijds moeiteloos doorstaan. Leiders moeten bijvoorbeeld veel aandacht geven aan de uitvoering van de visie. Je hebt niets aan een mooie visie als die niet in klinkende resultaten tot uiting komt. Verder moeten ze in staat zijn om mensen om zich

FILMS



Veel films bieden inzicht over leiderschap als je er met die ogen naar kijkt. Een paar voorbeelden: **Der Untergang** Over de laatste dagen van Hitler. Een prachtig voorbeeld van een leider die niet meer in staat is om te luisteren naar zijn volgelingen, zodat hij verstoken blijft van essentiële informatie. **Monthy Python, The life of Brian** Brian is een tijdgenoot van Jezus. De mensen die achter

heen te verzamelen die nog beter zijn dan zichzelf. En die mensen moeten hen kunnen tegenspreken, hoe succesvol ze ook zijn. Cees van der Hoeven van Ahold bijvoorbeeld was zo succesvol dat hij geen tegenspraak meer kon absorberen. Hij ging

hem aan lopen, projecteren hun eigen ideeën op hem. **Gandhi** Ben Kingsley in de rol van zijn leven als de leider die voortdurend tegen de stroom ingaat. **Lord of the Rings** Wie is hier de leider? Waarom heeft Sam zoveel over voor Frodo? Is dit een effectief team? En natuurlijk: hoe kan hebzucht alles vernoeien? **En un Momento Dado** Docu over Johan Crujff, de verlosser van Catalonië, die grote verantwoordelijkheden op zijn schouders krijgt geladen door zijn supporters.

te veel in zijn eigen succes geloven. Leiders letten ook heel goed op hun voorbeeldfunctie. Ze doen het juiste, zelfs als (ze denken dat) er niemand kijkt. Ten slotte weten leiders het fragiele evenwicht te bewaren tussen enerzijds voldoende ego

om hun plek in te nemen en anderzijds een te groot ego waardoor zij anderen hun plek in de zon niet meer gunnen. De goede leider staat achter zijn mensen als het applaus klinkt en vóór zijn mensen als de klappen vallen.

Maar niet alles blijft hetzelfde. We zitten midden in een tijdperk waarin leiderschap fundamenteel verandert. We zijn van een industriële naar een diensteneconomie gegaan en dat stelt nieuwe eisen aan leiders. In een industrieel bedrijf was het leiderschap van de apenrots effectief. De alfamannetjes waren de baas en dat werkte prima. De mensen aan de lopende band hingen bij binnenkomst samen met hun jas hun hersens en hun persoonlijkheid aan de kapstok en deden zonder morren wat hun gezegd werd. De bazen dachten, de werkers voerden uit. De piramide en het harkje zijn organisatiebeelden die bij dat tijdperk horen.

De baas is echter van de top van de piramide getuimeld. In de diensteneconomie is het belangrijk dat de uitvoerders zelf nadenken. Zij hebben het directe contact met de klanten en moeten zonder goedkeuring van boven kunnen besluiten. Bij dienstverleners is de beheersbaarheid en daarmee de voorspelbaarheid van het productieproces verdwenen. Een consultant kan niet eerst met de directie overleggen voordat hij haar klant adviseert; een investment banker weet veel meer van zijn business dan de ceo. Leiding geven aan kenniswerkers betekent niet dat ze moeten worden aangestuurd, maar dat de baas de juiste mensen op de juiste plekken zet, zorgt dat ze over de juiste middelen beschikken en vervolgens uit de weg gaat. De baas gaat voor zijn mensen werken in plaats van andersom.

Het nieuwe leiderschap zit in de lucht, maar is nog niet uitgekristalliseerd. Velen hebben het gevoel dat er veranderingen op til zijn, ze weten dat het nodig is, ze verlangen er zelfs naar. Maar er zijn nog maar weinig mensen die precies kunnen omschrijven wat het nieuwe leiderschap behelst. Tegelijk is het goed om te beseffen dat niet alles anders wordt. Zoals gezegd blijft een aantal basiskennmerken van leiderschap hetzelfde. De uitdaging is om in de revolutie die gaande is, niet het kind met het badwater weg te gooien.

Twan van de Kerkhof is directeur van the European Leadership Platform

3250 leiders in spe

Afgelopen weekend vond de finale van de derde FD Career Challenge plaats.

Het centrale thema was dit keer leiderschap. Met dit initiatief wil *Het Financieele Dagblad* een unieke online leerervaring creëren voor alle kandidaten, ongeacht of ze het tot de finale weten te brengen. De finale bestond uit een Mini MBA op 5 en 6 maart op Universiteit Nyenrode voor de vijftig beste deelnemers die na drie ronden waren overgebleven. Na twee inspirerende dagen kregen zij ieder één minuut om de jury ervan te overtuigen wie de hoofdprijs echt verdiende; de Nyenrode Executive MBA ter waarde van 49.500 euro.

De deelnemers kregen de kans hun eigen leiderschap concreet te maken. Dat bleek verre van makkelijk.

De eerste challenge was een inleiding in het thema. Bij het tweede wedstrijdonderdeel mochten de kandidaten niet meer kijken naar het (ontbrekende) leiderschap van anderen, maar moesten ze in een essay de vraag beantwoorden: ‘Waar toe leid jij?’. In de derde ronde vroeger zij hun netwerk om feedback: wat vinden mensen in je eigen omgeving jouw grootste leiderschapskwaliteiten?



Lisette van der Wurff wint de hoofdprijs.

Met MBA naar huis

Lisette van der Wurff (29) is winnaar van de FD Career Challenge 2010. De HR-beleidsadviseur van Medisch Spectrum Twente (MST) wist zichzelf op zaterdag 6 maart het best te verkopen in de *elevator pitch* tijdens de finale van de Mini MBA op Nyenrode.

Aanvankelijk dacht Van der Wurff geen kans te maken op de hoofdprijs, een Executive MBA op Nyenrode. ‘Bij het voorbereiden van de pitch was ik ontzettend zenuwachtig. Ik had klamme handjes en een knoop in mijn maag. Eenmaal op het podium ging het vanzelf. Ik had niet eens 60 seconden nodig om mijn verhaal over het voetlicht te brengen en voelde dat mijn betoog overkwam.’

Maar dat betekende nog niet dat ze vermoedde te winnen. ‘Ik kon niet aangeven wie er met

‘Ik voelde dat mijn betoog overkwam’

kop en schouders bovenuit sprong. Maar toen de juryvoorzitter *leading* en *sharing* zei, wist ik: dat ben ik. Wat hij voor de rest heeft gezegd, hoorde ik niet meer... Ik heb er nu – net na de verkiezing – maar een woord voor: gaaf!’

Van der Wurff had aangegeven dat ze de MBA wilde gebruiken om nog beter in staat te zijn de tweestrijd in ziekenhuizen te beslechten tussen het behalen van goede financiële resultaten en het geven van goede en patiëntvriendelijke zorg. Ze had de laatste tijd vaker gedacht aan het volgen van een MBA. Nu wordt dat opeens realiteit. Over drie weken zit de HR-beleidsadviseur in de collegebanken voor de eerste module. Wel moeten er voor die tijd nog wat praktische zaken worden geregeld zoals het verschuiven van afspraken en deadlines op haar werk. ‘Mijn baas is me de komende twee jaar twaalf weken ‘kwijt’, maar dat gunt hij me vast en zeker.’ – GvL

TOP 50

De vijftig finalisten van de Mini MBA op 5 en 6 maart: **Aleid van der Zwan**, Ministerie van Financiën / Europese Commissie; **Aliaksei Sedzin**, NXP Semiconductors; **Alon Ben Joseph**, Ace Enterprises; **Anne van Nood**, Schiphol; **Annemieke Teune**, Microsoft; **Bionda Mertens**, Koninklijke Marine; **Brechje Hanssen-Kuit**, ING; **Brian Scott**, Spatial Development; **Dennis Ras**, ANWB; **Emily Jacometti**, Flavour; **Fikri Assouik**, Bruynzeel; **Frédérique van de Laar**, Tempo-Team; **Geoffrey Stoel**, T-Mobile; **Hermen Jan van Ree**, IPD; **Hetty van Rooij-Koolen**, SS&C Fund Services; **Jasper Dalhuisen**, Ministerie van LNV; **Jeanella Scheidelaar**, Gemeente Capelle a/d IJssel; **Jerry Hubregtse**, Jerry Williams; **John Bouterse**, EnvoSmart Technologies; **John Welzen**, Avacast; **Judith Smits**, Ministerie van Justitie; **Lisette van der Wurff-Elders**, Medisch Spectrum Twente; **Machiel Tiddens**, Bacardi; **Marc de Jong**, Luneau Close&Counter; **Marcel Louter**, Ministerie van Defensie; **Marcel Mendes da Costa**, Constructive Partners; **Marije Gast**, Fairchild Marketing Consultants; **Marijn Damstra**, Philips; **Marlies Kock**, INVISTA; **Mirjam Penders**, Berenschot; **Nicolaas Waaning**, Buck Consultants International; **Nicole Gorseling**, Kluwer; **Peter Brockhoff**, ProRail; **Piet-Hein Kerkhof**, Cheqqr; **Piet-Hein Smit**, Orbitz; **Rachida el Johari**, Bird&Bird; **Raffi Balder**, New Venture; **Remko Bouw**, NS; **Rianne Ruijschop**, NIZO; **Ricky Valkier**, Conquaestor; **Robert Kraal**, Docdata Payments; **Rudolf van der Berg**, Logica; **Serhiy Tkachenko**, TomTom; **Sjoerd Gompén**, Logica; **Tilly Drieseenaar**, KNMI; **Tim van der Rijdt**, Google; **Tineke Bakker - van der Veen**, Fokker Services; **Victor Rijkkaart**, Dutch Space; **Vlad Micu**, NIBG; **Volker Wytzes**, Jurriëns Bouw; **Wencke van der Meyden**, Plexus; **Wouter van Tongeren**, Nestor Solutions.

Kwetsbaar opstellen

De deelnemers aan de FD Career Challenge noemden eurocommissaris Neelie Kroes (68) als meest aansprekende Nederlandse leider.

Door Gwen van Loon

‘Natuurlijk voel ik me geveleid bij deze uitverkiezing,’ zegt Neelie Kroes in reactie op de uitslag van de FD Career Challenge. ‘Of ik mezelf als een leider zie? Dan moeten we het eerst eens zijn over de definitie. Als u bedoelt dat ik in de stoel zit met een team om me heen waarbij ik richting geef aan de strategieën, mensen inspireer om ze op hun tenen te laten lopen en hen de credits geef voor het werk dat ze doen, dan zeg ik volmondig ja.’

‘Ik denk dat leiderschap in principe iets is dat in je zit. Als jong kind nam ik op straat al het initiatief om te bedenken wat we zouden gaan doen. Maar leiderschapskwaliteiten kun je ook later ontwikkelen. Voorwaarde is dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Je kunt namelijk het verwijt krijgen dat jij steeds de dienst uit wilt maken. Mijn kracht is dat ik goed kan luisteren en opensta voor goede argumenten, omdat ik het niet alleen kan en wil doen. Ik vraag tot op het irritante af: waarom? Dat mogen anderen ook bij mij.’

De eurocommissaris die in februari is begonnen aan een tweede termijn – nu verantwoordelijk voor de portefeuille Digitale Agenda – delegeert naar eigen zeggen grote verantwoordelijkheden aan haar teamleden. ‘Ik geef hun vertrouwen tot blijkt dat het ten onrechte is. Dat gebeurt maar weinig.’

‘Ik pretendeer ook niet dat ik het allemaal weet. Daarom beleg ik veel brainstormsessies en vraag ik ook vaak of de man of vrouw die een stuk heeft geschreven, kan aanschuiven. Daar moesten de bazen in de hiërarchie in Brussel aan wennen, maar inmiddels weet men dat wel. Ik sta ook dicht bij mijn mensen. Ik wil niet dat ze me aanspreken met commissaris of vice-president – ik weet al dat ik dat ben –, maar met Neelie. Samen moeten we garen op de klos krijgen.’

‘Ik deel successen overigens wel graag met mijn team. Ook in mijn vorige ronde als eurocommissaris Mededinging. Hadden we



FOTO: REUTERS

ZAKENKABINET

‘Dat ik in de media word genoemd als aanvoerder van een te vormen zakenkabinet voor Nederland, vleit me. Maar ik ben net met een nieuwe baan begonnen en die fascineert me zeer. Ik vind het belangrijk dat er een goed kabinet wordt gevormd dat de problemen aanpakt. Hoe eerder, hoe beter.’

‘Ik durf risico’s te nemen, want je weet nooit 100 procent zeker dat je slaagt’

een mijlpaal bereikt, dan nodigde ik mijn team uit voor een glas bij mij thuis of op kantoor.’

‘Ik twijfel nooit echt. Als ik ja tegen iets zeg, zie ik het zitten. Wat niet wil zeggen dat ik geen fouten maak. Die lijst is lang, maar ik zeg er meteen bij dat ik meer heb geleerd van fouten dan van successen. Ik ontvang de bloemen, maar ook de kritiek. Ik durf risico’s te nemen, want je weet nooit 100 procent zeker dat je zult slagen. Aan zelfvertrouwen heeft het mij nooit ontbroken. Dat is essentieel als je wilt dat een ander ook in je gelooft.’

Gwen van Loon is freelance journalist



Volg Neelie Kroes op twitter [www.TWITTER.COM/NEELIE-KROES](https://twitter.com/NEELIE-KROES)

10 Jeroen van der Veer
Eenvoudig, charismatisch, eigen
stijl, authentiek en straalt rust
uit.

Reactie	Percentage
sterk	8,8
enigszins	39,9
neutraal	21,9
bijna niet	15,1
niet	14,3

Sector	Percentage
financieel	13,3
IT	10,2
overheid	3,7
juridisch	1,8
media	4,5
HRM	2,4
gezondheidszorg	1,7
onderwijs & training	3,3
marketing	14,4
sales	3,9
techniek	3,9
logistiek	1,7
transport	1,7
anders	17,3

Heeft ondanks uitgesproken, soms omstreden politiek de VVD collectief achter zich weten te krijgen.

‘Soms is een ander jasje nodig’

Een (potentiële) leider beoordeel je op zijn eigenschappen én op de rol die hij moet vervullen.

Door Gwen van Loon



Inspiratie
• *The Practice of Adaptive leadership*
Ron Heifetz
www.hks.harvard.edu
• *Leadership That Gets Results*
Daniel Goleman:
www.danielgoleman.info

Aan het woord is Erik van de Loo, oprichter en partner van adviesbureau Phyleon in Den Haag. Hij kan zelf vlot een aantal eigenschappen opnoemen waarover een leider in zijn ogen moet beschikken: omgaan met complexiteit om allerlei verbanden – op de korte en de lange termijn – te overzien, het vermogen om niets te doen, omdat je ook niet meteen alles weet, beschikken over een onafhankelijke geest, vermogen om goed te communiceren om verbanden te leggen tussen mensen, moed om besluiten te nemen gekoppeld aan empathie en visie.

‘Wat zeker niet vergeten mag worden, is het hebben van een gezond energieniveau,’ betoogt Van de Loo. ‘Een goede leider is vitaal en stressbestendig. Liefst is de persoon in kwestie iets extravert en combineert hij reflectie met denkvermogen. Het is belangrijk dat hij een realistische kijk heeft op zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. Je begrijpt: voor het droomprofiel is het zoeken naar een speld in de hooiberg.’

Van de Loo is naast adviseur en coach ook hoogleraar Leiderschap en Gedrag aan



FOTO: ROGER DOHMEN

Erik van de Loo: ‘Effectieve leiders kunnen meer rollen vervullen.’

de Vrije Universiteit en verbonden aan Insead, waar hij samenwerkt met managementgoeroe Manfred Kets de Vries.

‘Wat je in de praktijk regelmatig ziet, is dat veel leiders aanvankelijk starten met de nodige zelfreflectie, maar dat ze die gaandeweg verliezen. Daarom pleit ik er ook voor dat iemand – grof gesteld – niet langer dan zes tot acht jaar op één plek blijft zitten. Ook – misschien juist – als je al jong op de hoogste positie komt te zitten. Iemand

‘Je ziet dat zonnekoning gedrag altijd op de loer ligt’

FD CAREER CHALLENGE

Voorbeelden uit de praktijk

Erik van de Loo geeft voorbeelden aan de hand van enkele eigenschappen die genoemd werden in het onderzoek onder deelnemers aan de FD Career Challenge.

BESCHIEDEN

Wijlen Majoor Bosshardt (Leger des Heils)

‘Ik herinner me een televisie-interview in haar huisje in Amsterdam. Het morele leiderschap en het respect dat zij afdwong, stond niet in verhouding tot haar keukentje waar het interview werd afgenomen. De eenvoud als onderstreping van haar gezag.’

DUIDELIJK

Ad Scheepbouwer, bestuursvoorzitter KPN

‘Je weet dat hij de klus gaat klaren als hij dat

zegt. Als hij voor een bepaalde taak wordt gesteld, doet hij die, ook als het pijn doet.’

PRINCIPIEEL

Generaal Peter van Uhm

‘Iemand die koers houdt, ook na een ultieme, vreselijke test waarbij zijn zoon één dag na zijn benoeming het leven liet in Afghanistan. Hij bleef zijn opdracht uitvoeren, terwijl er bij veel mensen ook begrip zou zijn geweest als hij de handdoek in de ring had gegooid.’

COACH

Guus Hiddink en Louis van Gaal

‘Ze weten hun teams tot een prestatie te brengen die ze zonder hen niet zouden hebben bereikt. Coaches spreken vaak ook in het bedrijfsleven tot de verbeelding.’

FD CAREER CHALLENGE

Politici zijn zichtbaar

‘Dat er op de lijst van aansprekende leiders zoals gekozen door de deelnemers aan de FD Career Challenge, veel politici staan, verbaast me niet: ze zijn goed zichtbaar doordat ze vaak worden geciteerd in de media. De nummer 1, Neelie Kroes, valt bovendien op, omdat ze krachten en machten durft te trotseren. En dat ook nog eens als vrouw. Daarom is zij voor veel mensen de personificatie van leiderschap. Ook Alexander Pechtold scoort hoog, omdat hij zich uit durft te spreken. Mannen als Jeroen van der Veer en Gerard Kleisterlee danken hun hoge notering aan het feit dat zij zonder opsmuk leiders van grote ondernemingen zijn. Dat vinden Nederlanders mooi.’

die dat in mijn optiek goed doet, is Ben Verwaaijen. Aan de andere kant: te kort blijven zitten, is ook niet goed: dan profiteert de organisatie niet van de transitie die zo’n nieuwe man of vrouw in gang zet.’

Over de rol van de leider wordt steeds meer gepubliceerd. Iedereen kent het beeld van de dominante leider: iemand – vaak een man – aan de top van de hiërarchie, die met visie, charisma, kracht en moed de organisatie door zware tijden loodst.

Inherent daaraan is dat hij volgelingen heeft. Daarmee roept hij het beeld op van een koning met onderdanen.’

‘Een ander model is bijvoorbeeld die van de faciliterende leider die een – in ingewikkelde termen – sociaal interactief proces orchestreert. Hij beseft dat hij een club mensen aanvoert die ieder voor zich nadenken, een mening hebben en drijfveren hebben. Hij weet dat hij het niet in zijn eentje doet. Het bouwen van de strategie begint bij hemzelf, maar hij is in voortdurende dialoog met zijn mensen. Hij zoekt een gemeenschappelijke deler bij zijn en hun wensen en ideeën. Zo’n leider kan ook iemand anders – bijvoorbeeld een specialist – naar voren schuiven zonder dat zijn gezag wordt aangetast.’

Leiders zijn effectiever naarmate ze meerdere rollen kunnen vervullen. Van de Loo: ‘Soms is het nodig dat je een jasje aantrekt dat niet je favoriete is. Bijvoorbeeld als je merkt dat je met je voorkeursrol alleen dovemansoren bereikt of als een crisissituatie om daadkrachtig ingrijpen vraagt.’

Een groot goed is bescheidenheid, gekoppeld aan de eerdergenoemde zelfreflectie, meent adviseur Van de Loo. ‘Zonnekoninggedrag ligt altijd op de loer. Iedereen is ontvankelijk voor loftuitingen. Als je je daarin gaat wentelen, wordt het gevaarlijk, want dan loop je kans op zelfoverschatting. Daarin kan een voorbode schuilen voor de ommekeer. Zong Wim Sonneveld in zijn tijd al niet: ‘Het is moeilijk bescheiden te blijven...’

Gwen van Loon is freelance journalist

CHAT

Ze spreken me aan met ‘chef’ en ‘u’

‘We geven vooral het goede voorbeeld. Want alles wordt gekopieerd: goed gedrag én slecht gedrag. Veel kids die solliciteren bij Fifteen, hebben geen idee wat ze precies komen doen. Hun doel is het terugwinnen van een plekje in de maatschappij. Discipline van het vaste team is daarom erg belangrijk.

Omdat velen door hun achtergrond nauwelijks respect hebben voor ouderen, moeten ze mij aanspreken met ‘chef’ en ‘u’. Daarom geven we elkaar elke dag een hand en groeten we elkaar altijd. Je merkt dat de jongeren het prettig vinden dat ze continu worden getoetst en geprikkeld, ook al worden ze hier vrij autoritair aangestuurd.

Maar het is ook minstens zo belangrijk dat ze dit als een veilige plek ervaren. Als chef-kok wil ik hun inspiratiebron zijn. Wat ons – en daarmee hen – ook helpt, is dat koken door de aandacht op televisie een hipper imago krijgt.

Chef-kok Rob Blaauboer inspireerde mij. Bij hem voel je goed dat het gaat om een goede samenwerking in het team. Je kunt geen heel team hebben van mensen die allemaal de beste kok willen worden.

In het begin was ik van slag als iemand afviel. Daarom heb ik veel gesproken met mensen die werken met dezelfde doelgroep. Ik heb geleerd energie en kracht te putten uit kleine hoogtepunten en uit het feit dat zeventig procent zijn opleiding hier wel voltooit.’ – GvL

BASTIAAN
DOESBURG (33)
is chef-kok van
restaurant Fifteen
in Amsterdam



FOTO: PETER BOER

Jongeren hebben goede ideeën over hoe dingen beter kunnen.



De jeugd leidt

Kinderen kunnen al op jonge leeftijd leiderschapskwaliteiten ontwikkelen. Niet per se om later topfuncties te bezetten, maar om problemen in hun eigen omgeving op te lossen.

Door André de Vos



Inspiratie
Leadership:
Limits and Possibilities
Keith Grint

De Britse jeugd krijgt geen goede pers. Verwend, lui, geen respect voor autoriteit, om maar een paar diskwalificaties te noemen. Kom er niet mee aan bij Anne Murphy, onderzoeker en consultant op het gebied van leiderschap. Zij heeft in enkele steden in het noordwesten van Groot-Brittannië, maar ook in de VS en Spanje projecten gedaan waarbij de jeugd het initiatief neemt bij het oplossen van (maatschappelijke) problemen op school en in de buurt.

'Het is één ding om kinderen naar hun mening te vragen. Het is iets heel anders om ze ook zelf die ideeën te laten uitwerken.

Dan zie je hoe zich al bij heel jonge kinderen leiderschapskwaliteiten ontwikkelen. Ik heb een zevenjarige een zaal volwassenen horen vertellen hoe hij ervoor wilde zorgen dat zijn school weer meer leerlingen ging trekken. Ik zie tieners bijeenkomsten voor de hele wijk organiseren en een zaal vol leiderschapsdeskundigen boeien. Je boort een enorme bron van mogelijkheden aan die nu onbenut blijft.'

Leiderschapsprojecten voor jongeren zijn vaak bedoeld voor hoogopgeleide en ambitieuze twintigers die zich willen verzekeren van een mooie toekomst. De benadering van Anne Murphy is heel anders. Zij werkt met veel jongere kinderen en haar *Engaging Communities*-programma

is erop gericht dat die actief worden in het oplossen van problemen in hun eigen omgeving. In de minder bedeelde wijken in steden als Manchester en Bolton zijn dat werkloosheid, armoe, culturele botsingen, gebrek aan sociale cohesie en agressie op straat en in scholen.

'Het zijn problemen die doorgaans bij instanties worden neergelegd. Die gaan vervolgens bij iedereen langs om te vragen wat zij ervan denken en komen met een oplossing. Jongeren herkennen zich daar zelden in. Wij pakken het anders aan. We draaien de traditionele aanpak om. Wij laten de jongeren op scholen en in buurten zelf aan de slag gaan. Zij gaan in gesprek met de belangrijkste stakeholders die ze zelf

bij elkaar brengen: leraren, religieuze leiders, ambtenaren, welzijnswerkers. Ze praten over welke oplossingen kunnen werken en formeren vervolgens *Learner Action Teams* die aan de slag gaan met het uitwerken van ideeën.'

'Jongeren zijn inventief, hebben goede ideeën over hoe dingen beter kunnen, leuker, anders. Maar ze krijgen vaak niet de faciliteiten om die ideeën door te zetten. Je moet jongeren de mogelijkheden geven om hun eigen visie tot ontwikkeling te brengen. Dat is best lastig. Volwassenen reageren sceptisch. Ze zijn gewend dat zij de kar trekken. Je moet ook goede afspraken maken dat ze dat dus niet doen. Als zo'n *Learner Action Team* een tijdje aan de slag is, zie je de vonk overslaan. Volwassenen merken dat jongeren heel goed in staat zijn

Leren leiden door het in de praktijk te doen

NEDERLAND

Originele oplossingen

Ted Baartmans is consultant in leiderschap en eigenaar van The Leadership Group. Hij werkt aan de introductie van de Brits-Amerikaanse aanpak van jongeren en leiderschap in Nederland. ROC's en gemeenten zijn geïnteresseerd.

'Met het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten kun je niet jong genoeg beginnen. Dat idee is in de Angelsaksische wereld al doorgedrongen, maar in Nederland vinden we dat jongeren het al zwaar genoeg hebben. Jongeren vinden het zelf juist hartstikke leuk om iets op te pakken.'

'Je moet ze actief laten meedoen, zodat ze hun eigen kwaliteiten ontwikkelen, verantwoordelijkheid nemen en hun eigen leiders kiezen. Veel van de problemen op scholen en wijken hebben we geïnstitutionaliseerd. De instellingen komen er niet uit, misschien moeten we nu jongeren een kans geven. Ze komen vaak met originele oplossingen en kunnen die ook uitwerken. Ik ben er van overtuigd dat jongeren problemen sneller oplossen.'

om zelf projecten tot een goed einde te brengen.'

De programma's lopen kort, meestal een paar weken. De teams bestaan uit vijf, zes mensen, volwassenen en jongeren, vaak in de leeftijd vanaf een jaar of twaalf. Als een specifiek project is afgerond, neemt een nieuwe groep het stokje over met dezelfde projecten of nieuwe onderwerpen. 'De essentie van deze aanpak is dat je leiderschap leert door het te doen, in contact met andere mensen en door concrete taken uit te voeren. Ook bij kinderen. Je ziet bij die groepjes de leiders en de volgers. Maar omdat het praktisch georiënteerd is, kunnen ook de jongeren meedoen die geen natuurlijke leiders zijn, maar wel goed in de uitvoering. Zij merken dat ze kunnen bijdragen aan het aanpakken van problemen waar ze zelf last van hebben.'

Het jeugd- en leiderschapprogramma in de Britse steden loopt sinds 2003. Het zijn kleinschalige projecten die kampen met gebrekkige financiering. Voor Anne Murphy is het ook vrijwilligerswerk, dat overigens wel goed aansluit bij haar reguliere consultancypraktijk. 'Of de jongeren met wie ik nu werk de leiders van de toekomst zijn? Misschien. Het is nog te vroeg om daar een oordeel over te geven.'

IN DE PRAKTIJK

'Ik wil een ander soort leider zijn'

Naem Moosa (20) en Sam Broxton (17) zijn al vijf jaar betrokken bij *Youth Leadership* programma's in hun woonplaats Bolton. Ze hebben verschillende projecten afgerond, variërend van het opknappen van de toiletten op school en de introductie van nieuwe vakken als metselen en techniek tot een bijdrage aan het vijfjarrenplan van hun lokale gemeenteraad.

Naeem: 'Er is een grote barrière tussen jongeren en volwassenen. Ouderen gaan ervan uit dat je niks kunt en niks wilt. Je mag hooguit je mening geven. Volwassenen voelen zich echt geïntimideerd als je als jongere het initiatief neemt. Dat is zo bijzonder aan dit programma. Je neemt als jongere de leiding. Niet alleen als je slim bent en hoog opgeleid, maar gewoon omdat je je ergens verantwoordelijk voor voelt.'

Sam: 'Je wordt er persoonlijk sterker van. Toen ik naar de middelbare school ging, was ik heel verlegen, ik durfde niets. Ik kwam vrij snel met dit programma in aanraking. Als je dan projecten oppakt, dingen organiseert, miltjes en brieven stuurt naar wethouders en andere mensen, groeit je zelfvertrouwen. Laatst spraken we op een congres in Los Angeles een zaal met deskundigen toe. Ook beroemde mensen. *Amazing*.'

Naeem: 'Ik ben nu eerstejaars Engels. Voor de leiderschapsprogramma's van de universiteit ben ik zogenaamd te jong. Maar die programma's hebben een heel andere insteek, gericht op bedrijven. Ik wil een ander soort leider zijn, een leraar, die midden in de samenleving staat en helpt problemen op te lossen. Samen met de mensen uit die samenleving.'

CURRICULUM VITAE

Anne Murphy (55) begon haar carrière als leraar Engels in Bolton, later in Frankfurt en Barcelona. Begin jaren negentig stapte ze over naar de consultancy voor onder meer AT Kearney en KMPG in Nederland. Sinds 2000 is ze wereldwijd actief als leiderschapscoach en *learning consultant*. Ze schreef verschillende publicaties. Met haar bedrijf 'Innovation in learning' is Murphy inmiddels zelfstandig adviseur.



Meer info:
International Leadership Association
www.ila-net.org

CHAT

De ideale leider bestaat niet

Leiderschap is deels aangeboren. Er zijn kenmerken die je vaak terugziet: intelligentie, emotionele stabiliteit en extravertie. Gelukkig kun je ook veel leren, anders zouden organisaties met een vergrootglas moeten zoeken naar natuurlijke leiders. Je ziet dat er tegenwoordig veel aandacht is voor toekomstige leiders.

Dé ideale leider bestaat niet. Hij moet situaties goed kunnen inschatten en daar zijn leiderschapsstijl op aanpassen. Flexibel zijn dus. En uit onderzoek weten we dat een leider met visie, charisma, die inspirerend is en mensen begrijpt, vaak effectief is. Het is ook zinvol als de leider kennis heeft van het primaire proces.

Sinds najaar 2009 geef ik zelf leiding. Veel dingen zijn zoals ik verwacht had: de praktijk is soms inderdaad weerbarstiger dan de theorie. Er komen zaken tevoorschijn waar je nog niet over hebt nagedacht. Ik heb er geen moeite mee te zeggen dat ik iets niet weet. Dat is effectiever dan bluffen.' – GvL

JANKA STOKER (39)

Vice-decaan en hoogleraar
Leiderschap en Organisatie-
verandering aan
de Rijks
Universiteit
Groningen



FOTO: JEROEN VAN KOOTEN

Digitaal charisma

Leiderschap bij virtuele teams vraagt om andere kwaliteiten.

Door Jaap van Ginneken

Charisma is letterlijk een 'genade-gave', die door volgelingen aan een leider wordt toegeschreven. Omgekeerd moet de leider het beste in zijn volgelingen naar boven brengen. Leiderschap heeft een zichtbare kant, zorgen dat de doelen gehaald worden, maar vooral ook een onzichtbare zijde. Die gaat over het masseren van emoties, het hanteren van symboliek, en het voortdurend herscheppen van gedeelde betekenissen. Op een kantoor gaat dat door *eyeball management*: door mensen liefelijk bij de les te houden. Met een praatje of schouderklopje bij de drankautomaat of tijdens de dagelijkse koffiepauze. Maar hoe moet dat met virtuele teams die soms duizenden kilometers van elkaar aan het werk zijn?

Deze situatie is niet helemaal nieuw en speelde al bij legers en vloten in de antieke keizerrijken, bij missionarissen en zendelingen van de christelijke kerken, die op afstand met brieven werden aangestuurd. Maar het vraagstuk is wel nijpender nu bedrijven en afdelingen over de wereld zijn uitgezwermd, slechts bijeengehouden door de ragfijne draden van het 'wandeleweb'.

De Amerikaanse Jacklyn Kostner is een goeroe inzake werken op afstand. Zij was het die de term *virtual leadership* introduceerde. Maar het denken over globalisering door nieuwe vormen van digitaal werken kwam vooral in een stroomversnelling door Thomas Friedman (New York Times) met zijn bestseller *The World Is Flat* (2005, met een update in 2007).

Werknemers willen meer vrijheid en ruimte, een betere balans tussen privé en werk. Ze willen vaak op zelfgekozen tijden en zonder files thuis kunnen werken, diep in de provincie of ver in het buitenland. Dat kan leiden tot betere concentratie en focus, en minder stress en burn-out. Bedrijven hebben afdelingen over de hele wereld. *Virtual*

teams werken niet alleen op verschillende plekken, maar zijn vaak ook heel divers van samenstelling: functioneel, demografisch en zelfs cultureel.

Van de leider wordt een andere rol gevraagd. Hij moet betrokkenheid en vertrouwen binnen zijn team kweken. De leider is minder toezichthouder, meer coach en mentor, die niet zozeer meer stuurt op activiteit, maar uitsluitend op resultaat. Hij moet toezien op extra heldere afspraken, waken tegen eenrichtingsverkeer, maar vooral letten op de kwaliteit van de sociale en emotionele feedback over en weer. Want psychologisch zijn juist digitaal geprojecteerde warmte en charisma vereist. Om de ware drijfveren en persoonlijkheid van nieuwe teamleden te peilen. Om verjaardagen samen te vieren... op het net.

En om sommigen te prijzen voor prestaties – ten overstaan van de hele virtuele groep. Natuurlijk kun je via e-mail en telefoon contact houden. Met behulp van *groupware* zijn gezamenlijke agenda's bij te houden en audio- of videoconferenties te agenderen.

Maar dat is slechts de logistieke kant van de zaak. Een echt collegiale band en *emotional connect* zijn heel andere zaken.

De relatie is vooral kwetsbaar met de mensen op de allergrootste afstand. Als die twijfelen of ze wel evenzeer meetellen als de collega's dichterbij op het hoofdkantoor, wekt dit onvermijdelijk jaloezie en wantrouwen. Want alles staat of valt met *rapport*, een Engelse term uit het Frans die staat voor een werkelijk ervaren gevoel van onderlinge verbondenheid. Hoe virtueel dan ook.

Jaap van Ginneken is sociaal- en massa-psycholoog. Auteur van o.m. *De kracht van de Zwerm - Zelfsturing in de Organisatie*



De leider is meer coach en mentor, en stuurt op resultaat



Meer over
samenwerken
op afstand:
[WWW.TNO.NL/](http://WWW.TNO.NL/CONTENT)
CONTENT

FOTO: HH/DUCO DE VRIES

Gezocht: verlichte leiders

Is een leider er om zijn eigen ego op te vijzelen of moet een leider anderen in staat stellen te excelleren? Een zoektocht naar de nieuwe leider.

Door Jaap van Muijen

‘W’ e hebben een visionaire premier nodig die bereid is tot samenwerking,’ stelde Femke Halsema in het televisieprogramma DWDD van 22 februari jl. Een premier dus die het landsbelang laat prevaleren boven het partijbelang en die zijn ego kan hanteren ten gunste van de samenwerking in de regering. Een premier die een aansprekende visie heeft, daadkrachtig optreedt en teamgeest weet te bewerkstelligen. Dat was de boodschap van de lijstaanvoerder van Groen Links.

Elke leider, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, staat voor de volgende keuze: ben ik er voor mijn medewerkers of zijn mijn medewerkers er voor mij?

Het afgelopen decennium hebben veel medewerkers het laatste kunnen ervaren. Zij werden geconfronteerd met leiders die vooral gericht waren op het verbeteren van de eigen positie en die hun personeel als instrument gebruikten ten gunste van hun eigen carrière.

Margaret Thatcher ontketende 35 jaar geleden een revolutie in het denken over de maatschappij, organisaties en de menselijke aard. Volgens de voormalige premier van het Verenigd Koninkrijk had de mens het recht om ongelijk te zijn; het recht om te doen wat hij wilde; het recht om eigendom te bezitten en bovenal: het recht om de Staat als dienaar te hebben en niet als meester. Kortom, de mens was geen ingrediënt meer

in de socialistische eenheidsworst, maar een uniek individu. Dit individu had het recht om persoonlijke rijkdom na te streven en zichzelf volledig te ontplooiën en te onderscheiden van anderen. De onzichtbare hand van de markt zou regulerend werken met als gevolg een betere samenleving.

Ontegengeggelijk heeft deze Thatcherianse revolutie welvaart gebracht, maar zij heeft ook geleid tot een economie van hebzucht, spijzucht en onverschilligheid. Deregulering en privatisering waren de toverwoorden om de Staat ondergeschikt te maken aan de wensen en belangen van organisaties en burgers.

De Staat is daarmee verworden tot een soort verzekeringsmaatschappij die zo min mogelijk premie mag innen, maar wel de risico's van organisaties (banken) en individuen (Icesave-spaarders) dient af te dekken.

De gevolgen van het louter nastreven van het eigen belang kwamen tot uiting bij verschillende schandalen, zoals Enron, Parmalat, Ahold en DSB. Energiereus Enron, volgens Fortune Magazine zes jaar lang *America's most innovative company*, ging in 2001 failliet. Achteraf bleek dat Enrons grootste innovatie hebzucht was. Het bedrijf werd het symbool van fraude en corruptie ten faveure van de bonussen. De belangrijke spelers verdwenen of gingen de gevangenis in. Het cynisme sprak boekdelen. Een van de hoofdrolspelers, voormalig ceo Jeffrey Skilling, sprak in de



FOTO: CORBIS

IN DE PRAKTIJK

Light leader Nanno Kleiterp

In oktober 2008 werd Nanno Kleiterp ceo van FMO. De doelstelling van FMO is bij te dragen aan structurele en duurzame groei in ontwikkelingslanden door financiering en kennis te leveren aan private bedrijven. Bij zijn aantreden als ceo startte hij een proces van strategieontwikkeling. In dat proces participeerde onder andere aandeelhouders, de Raad van Commissarissen, klanten en 65 procent van het personeel. **Twee opmerkingen van medewerkers over het functioneren van hun hoogste baas:**

‘Nanno is aan het roer gekomen op de dag dat de financiële wereld instortte. Hij is

gemakkelijk bereikbaar en benaderbaar. Hij neemt de tijd voor je en is zeer betrokken bij de werkzaamheden, maar ook kritisch. Hij heeft de organisatie goed door de crisis geleid door te kiezen voor vernieuwing.’

‘Toen Nanno ceo werd, bestond de angst dat hij het ego en de arrogantie miste om de man te zijn achter wie iedereen aan zou willen lopen. Die angst in gelukkig ongegrond gebleken. Op zijn eigen en persoonlijke manier leidt hij FMO en schaart het bedrijf zich achter hem. Zijn belangrijkste waarde is zijn oprechtheid, betrokkenheid en het geven van vertrouwen.’

Enron Tapes de volgende woorden: ‘We are the good guys; we are on the side of angels’. Of zoals Goldman Sachs’ ceo Lloyd Blankfein in november 2009 in een interview met Times Online zei: ‘Ik ben een bankier *doing God’s work*.’

Het recht op rijkdom en op ongelijkheid heeft in verschillende gevallen geleid tot narcistisch en zelfzuchtig gedrag in de directie- of bestuurskamer. Ego prevaleerde boven doel. In vele organisaties was de norm *if your boss shines, you shine*. Kortom, luister naar de baas, zorg ervoor dat hij er goed op komt te staan, wees loyaal en niet kritisch.

De vraag die nu gesteld wordt luidt: waarom is het niet andersom? Als je medewerkers er goed op staan, straalt dat ook af op jou als baas. Wellicht is dit een van de antwoorden op de huidige economische, financiële en leiderschapscrisis.

Een gevolg van deze crises is dat er een behoefte is aan betrouwbare leiders die zich verantwoordelijk opstellen. Die medewerkers in staat stellen om de organisatie- of afdelingsdoelen te realiseren. Het doel dient te prevaleren boven het ego van de leider en de leider kan zijn ego hanteren ten gunste van het gemeenschappelijk belang. De nadruk komt te liggen op aspecten als betrouwbaarheid, integriteit, transparantie en vertrouwen. In termen van leiderschap gaat het om *light leadership* en *courageous followership*.

Een *light leader* laat anderen schijnen, waardoor de leider zelf ook schijnt. Het realiseren van politieke of organisatiedoelen vindt de leider belangrijker dan het opkrikken van het eigen ego. Een *light leader* kan effectief samenwerken en effectieve samenwerking bevorderen en aanmoedigen. De leider geeft richting door

visie, stuurt bij wanneer dat nodig is en houdt medewerkers verantwoordelijk. De leider handelt integer en verantwoordelijk en kan indien nodig ook volgen.

Een *light leader* creëert ook moedige volgers (*courageous followers*). Medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun handelen en zich niet verschuilen achter regels en procedures. Zij durven de leider tegen te spreken en te corrigeren wanneer dat nodig is. Ook hebben zij de moed om ethisch en integer te handelen en stellen zij de organisatiedoelen voorop.

Dit klinkt allemaal erg mooi, maar is het ook realistisch? In de praktijk zijn er wel degelijk *light leaders* te vinden die ook succesvol zijn. Een voorbeeld is Nanno Kleiterp van FMO, de Nederlandse Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden. In 2008 startte Kleiterp een proces van strategieontwikkeling waaraan verschillende stakeholders, zoals medewerkers, actief deelnamen. In de strategie die hieruit voortkwam, wordt onder andere gefocust op het leveren van toegevoegde waarde op het gebied van duurzaamheid, sociaal management, transparant bestuur en risicomanagement (zie kader).

Echte leiders bestaan en kunnen succesvol staan. Misschien moet Femke Halsema een advertentie plaatsen met de volgende tekst: Premier gezocht die voldoet aan het profiel van een *light leader*, die zijn/haar ego en het partijbelang weet te beteugelen en landsbelang vooropstelt.

Jaap van Muijen is hoogleraar leiderschapsonwikkeling en hoofd van de faculteit van de Business School aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij associate partner bij de Galan Groep



Meer over
light leaders:
• *Snakes in Suits*

Paul Babiak &
Robert D. Hare



• *Handbook of Leadership, Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*
Nithin Nohria & Rakesh Khurana
• *De Prooi*
Jeroen Smit

De voedings-
branche
als geheel
profiteert
van het
leiderschaps-
programma.



FOTO: HH

‘Uiteindelijk draait het om authenticiteit’

De voedingswereld heeft al vijftien jaar zijn eigen leiderschapsprogramma waarin wetenschappers en grote internationale voedingsmiddelenbedrijven met elkaar samenwerken.

Door André de Vos

Toen Louise Mennen aan de Universiteit Wageningen met haar promotie bezig was, werd er wat geheimzinnig gedaan over het European Nutrition Leadership Programme. Wat ENLP precies inhield, bleef onduidelijk, maar de verhalen die de ronde deden waren unaniem positief. En dat vooral de betere mensen in haar vakgebied eraan meededen, vond Mennen een goed signaal. In 1998 volgde ze het programma zelf en sindsdien is ze erbij betrokken, als trainer, voorzitter van de alumnivereniging en senior faculty.

ENLP is in 1994 opgezet door een aantal hoogleraren en topmensen uit de voedingsbranche en wordt gesteund door grote bedrijven in de voedingsindustrie, zoals Unilever, Kraft, Nestlé en Danone. Onder toezicht van een internationale board

ONLINE

Frisse blik

Unilever is een van de oprichters en sponsors van het European Nutrition Leadership Programme. ‘Het voordeel van ENLP is dat het onafhankelijk is van de industrie,’ zegt Gert Meijer, vice-president R&D Nutrition bij Unilever. ‘Leiderschap is een bundeling van vaardigheden. Je mening over het voetlicht kunnen brengen, openstaan voor de mening van anderen, op een nette en transparante manier processen kunnen beïnvloeden. En vooral het vermogen om met overtuiging te durven leiden. Dat zijn vaardigheden die niet per se hoog op het curriculum staan in de academische wereld.’

‘Het is opmerkelijk dat zo’n kort programma toch zo’n grote invloed heeft. Het is erg intensief, het raakt de kern en de selectie is streng. Bovendien komt het op een goed moment; als promovendi klaar staan om de stap uit de academische wereld te maken. Ze zijn jaren met de inhoud bezig geweest, maar missen de vaardigheden die in dit programma aan bod komen. Juist dan zijn ze gevoelig voor nieuwe prikkels. Het is niet voor niets dat veel alumni op seniorposities in de voedingsbranche terecht komen.’

‘Unilever is medeoprichter en sponsor van ENLP en we mogen elk jaar een deelnemer leveren. Dat moet wel een goede deelnemer zijn, want plaatsing is niet gegarandeerd. Daarmee houdt onze invloed op. Wij zijn als bedrijf niet afhankelijk van een programma als ENLP. We kunnen onze eigen mensen naar talloze andere cursussen

geschiedt de coördinatie vanuit de universiteit Wageningen in samenwerking met Unilever. Achterliggend idee van het ENLP is om talentrijke mensen uit de voedingswereld – met name academici die net zijn gepromoveerd – voor te bereiden op hun carrière, die zich vaak zal afspelen bij de grote voedingsbedrijven.

Ivoren toren

De eindtwintigers en beginnertigers leren er vaardigheden die tijdens de studie of promotie zelden aan bod komen. ‘Academici zitten nog vaak in een ivoren toren,’ zegt Mennen. ‘Leiding geef je hooguit aan een paar studenten. Bij presentaties gaat het om de inhoud, niet om hoe je het brengt, terwijl dat juist zo belangrijk is. Leiderschapskwaliteiten komen in de reguliere opleidingen niet aan bod. Aan teambuilding wordt zelden aandacht besteed. Terwijl



Gert Meijer

of MBA's sturen. Voordeel van ENLP is dat het onafhankelijk is van de industrie. Deelnemers komen op allerlei plaatsen terecht: bedrijven, overheid, internationale instellingen. Daar kunnen ze hun kennis en

ervaring inzetten. Daar profiteert de hele voedingsbranche van. ENLP is niet zozeer een broedplaats voor de industrie, als wel voor de hele voedingswereld.’

‘De deelnemers aan ENLP zijn vaak erg kritisch op de voedingsmiddelenindustrie. Dat is eerder een voordeel dan een nadeel. Bedrijven hebben mensen nodig die met een frisse blik binnenkomen. Wij verkopen voedingsproducten aan de burger, die ook kritisch is. Mensen die de inhoud en de vaardigheden hebben om die kritische blik te vertalen naar de praktijk van een bedrijf zijn zeer welkom.’

‘Het netwerk van ENLP-alumni draagt bij aan de kwaliteit van de voedingsbranche, juist omdat het dwars door bedrijven en instellingen heen gaat. Ik zie daar geen gevaar in. Juist in R&D is brede discussie heel nuttig. Iedereen zit met dezelfde issues. En mensen weten doorgaans prima wat wel en niet concurrentiegevoelige informatie is.’

dat de doorslaggevende factoren zijn als je het ver wilt schoppen in het bedrijfsleven, ook in de voedingsmiddelenindustrie.’

Mennen, die nu zelf trainer en adviseur in de voedingsbranche is, kent het programma van haver tot gort. Communicatie, teambuilding, leiderschap, netwerken, daar gaat ENLP over. Inspirerend, zwaar en leuk tegelijk. ‘Je zit met 25 mensen uit de hele wereld een week lang in een hotel in Luxemburg. Je geeft presentaties, werkt samen aan cases, voert opdrachten uit en overlegt en discussieert met beroemde professoren en topmanagers uit de internationale voedingswereld die speciaal voor ENLP een paar dagen worden ingevlogen. Je werkt heel intensief samen. Dan leer je elkaar wel kennen. En jezelf. Uiteindelijk draait het om authenticiteit. Wie ben je, wat wil je en welke leider- ▶



Meer over
leiderschap
WWW.ENLP.EU.COM,
WWW.TED.COM

.....

ENLP
versterkt
onderlinge
contacten in de
branche, dat
voorkomt
doublures bij
onderzoek.



Aanbevolen
boeken:

- *Good to Great*
Jim Collins
- *Leef je Verlangen*
Bert den Boer,
Wim Huijser



- *Poverty and Famines: an Essay on Entitlement and Deprivation*
Amartya Sen



‘Leiderschapskwaliteiten komen in de reguliere opleidingen niet aan bod’

schapskwaliteiten heb je. Een week lijkt kort, maar je bent bijna twintig uur per dag in touw. Het is ongelooflijk vormend. Emotioneel ook, er zijn geregeld conflicten die je ook weer moet oplossen. Je ziet mensen in een week groeien.’

Veel ENLP-alumni stromen door naar topfuncties in de voedingsindustrie. Voor de absolute top loopt het programma nog te kort. ‘Maar dat gaat hopelijk wel gebeuren,’ verwacht Mennen. ‘Het zou een goede ontwikkeling zijn, in meerdere opzichten. In de voeding werken relatief veel vrouwen, dat zie je ook terug bij ENLP. Dus als ENLP’ers doorstromen, staan er straks ook meer vrouwen aan de top.’

Netwerk

Behalve een *crash course* in leiderschap is ENLP ook erg belangrijk voor het netwerk. De alumni zwerven na het programma weer uit over bedrijven en universiteiten over de hele wereld, maar houden nauw contact. De zware emotionele impact van het programma creëert hechte relaties. ENLP-alumni hebben hun eigen netwerk en hebben geregeld bijeenkomsten op congressen.

‘Het netwerk gaat dwars door alle instellingen en bedrijven heen,’ zegt Jane Durga, oud-ENLP’er en werkzaam bij de R&D-afdeling van Nestlé in Lausanne. ‘Voor jezelf is er het voordeel dat je op de hoogte blijft van ontwikkelingen in het vak, waar andere mensen mee bezig zijn en interessante posities die vrijkomen. Maar het is ook goed voor de industrie als geheel. Je weet beter wat er in de voedingswereld gebeurt, waardoor onnodige doublures in onderzoek kunnen worden voorkomen. En

je kunt elkaar helpen. Een collega zocht laatst voor een onderzoek een contact in Afrika. Dat had ik dan weer via ENLP.’ De Amerikaanse Durga studeerde en promoveerde in Wageningen, waar ze terecht was gekomen via haar Nederlandse man. Door deelname aan ENLP besloot ze de academische wereld te verlaten en aan de slag te gaan in de industrie. ‘In zo’n week gebeurt er veel met je. Je leert allerlei vaardigheden die je later pas echt gaat gebruiken. Je gaat nadenken over wat je wilt, wat je inspireert. Voor mij was ENLP de aanleiding om naar een bedrijf te gaan. Mijn ambitie is om vanuit de voedings-middelenindustrie het voedselproductie-systeem op een andere koers te krijgen. Meer focus op het creëren van veilige voeding, die bijdraagt aan de duurzame gezondheid van mensen en de maatschappij waarin wij leven.’

Het van oorsprong Europese programma is ook in andere delen van de wereld geïntroduceerd. Noord- en Zuid-Amerika, Noord- en Zuid-Afrika en Zuid-Oost-Azië hebben hun eigen ENLP-programma’s. Durga is bezig om een ENLP van de grond te krijgen in India en China. ‘Dit soort programma’s geeft een energiestoot aan mensen. Doordat het binnen je eigen vakgebied speelt, heeft het meer waarde dan zomaar een MBA. Onderwerpen als leiderschap en teambuilding krijgen meer inhoud als je ze leert in de omgeving waarin je ook gaat werken. Maar het belangrijkste van dit programma is dat het zo enorm verfrissend is.’

.....

André de Vos is freelance journalist

LOUISE MENNEN

‘Je ziet mensen in een week groeien’

Louise Mennen (1969) heeft haar eigen training- en consultancybedrijf. Ze traint wetenschappers in Europa en Noord-Afrika op het gebied van leiderschap. Mennen studeerde humane voeding in Wageningen, waar ze ook promoveerde. Ze werkte bijna tien jaar als onderzoeker in Frankrijk en heeft tientallen wetenschappelijke publicaties op haar naam staan.



JANE DURGA

‘ENLP: goed voor industrie als geheel’

Jane Durga (1973) werkt bij Nestlé R&D in Zwitserland en is daarnaast als onderzoeker verbonden aan het Academisch Ziekenhuis van Maastricht. Ze deed humane voeding en epidemiologie in Wageningen, maar studeerde ook in Londen, Kenia, Michigan en Aberdeen. Durga deed al op jonge leeftijd leiderschapstrainingen en is nu zelf betrokken bij het leiderschapsprogramma in Zuid-Oost-Azië en mogelijke nieuwe programma’s in China en India.



STEM MEE

Invloedrijke denkers

Elke twee jaar publiceert *The Times* een lijst met de vijftig invloedrijkste management-denkers van het moment: The Thinkers50.

Op de eerste plaats in 2009 stond de Indiase management-expert, hoogleraar en consultant C.K. Prahalad (foto). Naast wetenschappers prijken er ook ondernemers op The Thinkers50: Steve Jobs (4), Bill Gates (7) en Richard Branson (8) zijn in de top tien te vinden.

Manfred Kets de Vries (45), (foto) is de enige Nederlander op de lijst.

In 2011 komt een nieuwe ranking uit waarvoor nu al gestemd kan worden op www.thinkers50.com.

ONLINE

Brainpower

Aanbevolen boeken en websites door Dominique Haijtema.

- *Semco-stijl*, Ricardo Semler. Deze Braziliaanse ondernemer brengt al jaren in de praktijk wat alle leiderschapsgoeroes aanbevelen: een onderneming runnen op basis van vertrouwen en vrijheid.

- *Leiderschap ontraadseld*, Manfred Kets de Vries. Kets de Vries belicht vele aspecten van het containerbegrip leiderschap, zoals emotionele intelligentie of verandering. Ook besteedt hij aandacht aan de



‘Leiderschap is de ideale combinatie van strategisch inzicht en karakter. Maar als je een ding moet laten vallen, kies dan voor strategisch inzicht.’

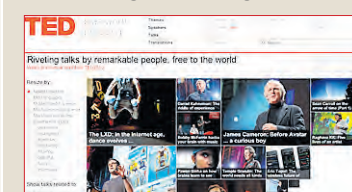
– NORMAN SCHWARZKOPF (1934)
Amerikaans legeraanvoerder tijdens de Golfoorlog

donkere kant van leiderschap.

- *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Stephen Covey. Uitgeroepen tot het beste managementboek aller tijden. Covey laat zien dat leiderschap een keuze is, geen positie.
- *Het leiderschapsdrama*, Patricia Pitcher. In iedere organisatie speelt zich een leiderschapsdrama af, waarbij de hoofdrollen worden vervuld door drie typen leiders: de artiest, de ambachtsman en de technocraat.
- *Hartstikkene Foppe. Een elftal lessen in leiderschap*, Jan Dijksema en Caroline Bieckmann. ‘Van een schouderklop krijgt niemand een blessure,’ is een

van de vele waardevolle en onderhoudende leiderschaplessen van voetbalcoach Foppe de Haan.

- *Het nieuwe leiderschap*, Daniel Goleman. Een hoog IQ is mooi meegenomen. Maar om echt uit te blinken hebben managers en organisaties ook emotionele intelligentie (EQ) nodig, pleit de uitvinder van dit begrip in een onderhoudend en overtuigend betoog.



- www.ted.com
Website met talloze inspire-

VERANTWOORD

Vijf principes

Voor goed leiderschap bij sociaal verantwoordelijke ondernemingen.

- 1 Bereid zijn de logica van je eigen bedrijfstak ter discussie te stellen.
- 2 Iets doen omdat dat het juiste is, en vervolgens bedenken hoe je dat in een verdienmodel omzet.
- 3 Begrijpen dat leiders prikkels geven en dat louter winstbejag soms de verkeerde prikkel is.
- 4 Begrijpen wanneer je de regels moet volgen en wanneer je je gezond verstand moet gebruiken.
- 5 Onderkennen dat louter omdat de mensen om je heen je als een leider zien, dat nog niet betekent dat je ook een goede leider bent.

Het hele artikel is te lezen op: www.businessrespect.net/page.php?Story_ID=2395



Alle links en verwijzingen uit deze bijlage staan op: **WWW.FDINTELLIGENCE.NL**



Leiderschap is een Keuze
Het nieuwe boek van Dominique Haijtema komt uit in april

.....

Dominique Haijtema is psycholoog en journalist. Ze schreef de boeken *De Essentie van Leiderschap* en *Leiderschap in de 21ste Eeuw*.

Leidooen of stuurwerken

De roep om Echte Leiders klinkt harder
dan ooit. Maar hoe moeten die eruit zien?

Door Menno Bosma



Managing,
jongste boek
van Henry
Mintzberg,
waarvoor hij
verschillende
managers
volgde.



Onconven-
tionele,
praktische
info over
management:
WWW.SLOW-
MANAGE-
MENT.NL

Leiderschap is een hype. Dat is zo vanaf het moment dat we het zonder God moesten stellen. We dachten dat we toen bevrijd werden, maar we werden juist angstiger dan ooit. En we bezweren die angst, behalve met Prozac, nu al decennia lang met leiderschapslectuur. Covey, Peters, Mintzberg, Collins: bibberend laten we ons door hen geselen. Ze vertellen ons dat je leider wordt door geboden op te volgen (hé, was dat bij religie ook niet zo?) of dat het beste leiderschap management heet. Dat ware leiders celebrity-figuren zijn of juist grijze muizen. Verdoofd blijven we achter. Wat is in vredesnaam waar? En als we het nu nóg niet snappen, komen we dan in de leiderschapshel terecht?

De hang naar 'Echte Leiders' beleeft een *revival*. Oorzaak: de kredietcrisis. Nu de mannen in het donkerblauw geen bakens van betrouwbaarheid maar bonuszwelgende bloedzuigers blijken, hebben we behoefte aan Mozes-achtige figuren die ons uit de Dode Zee leiden. Mannen met een Verhaal, een Visie; Voorgangers, geen gemankeerde knopentellers.

Maar dat is slechts een fase. Zodra we het weer aandurven om te trouwen en kinderen te maken, belanden we in de *post-leiderschapsophemel-hemel*. Die is gevestigd op aarde. Dan realiseren we ons dat niemand deze crisis had voorspeld, ook niet de mannen die 50.000 dollar per lezing incasseren. Dat God nu toch wel erg lang dood is. Misschien dat we zelf maar eens aan de slag moeten?

Niet dat de leider dan verdwijnt. Wel diens bijna religieuze status en het einde-loze filosofeer over wat-ie is en moet doen. Ook staat er een ander type leider op. Om met voormalig Stanford-professor James March te spreken: '*Leadership involves plumbing as well as poetry*', ofwel: hij zal meer loodgieter moeten zijn en



Een goede leider is er op gericht zichzelf overbodig te maken

minder poëet. Dat betekent: tussen de troepen staan, niet erboven.

De nieuwe leider maakt, zoals Jan Timmer en Ad Scheepbouwer deden, vuile handen. Maar anders dan zij, zetelt hij niet meer per se hoog in de organisatie. Chefs en *middle-managers* worden óók leiders. Leiden wordt minder iets dat flatgebouw-grote ego's creëert of in stand houdt. Een goede nieuwe leider is er juist op gericht zichzelf overbodig te maken. '*Leading involves enabling people to evolve beyond need to be managed by others*', schreef Ken Wessel.

Het nieuwe leiderschap kenmerkt zich

door een harmonieus samengaan van visie en uitvoering. Die twee zijn niet meer ongelijk over boardroom en werkvloer verdeeld, zoals in de verwarde tijden van weleer. De spraakverwarring over management en leiderschap, wat ze precies waren en met elkaar te maken hadden, is dan ook definitief voorbij. Misschien verzinnen we ook wel een nieuw woord. Leidooen? Stuurwerken?

Wat ook heel gewoon wordt: temporeel leiderschap. Een tijdje vervul je de rol van manager of directeur. Daarna ga je weer je oude (of een nieuw) vak beoefenen. Als ambachtsman of -vrouw dus.

Organisaties zien dat als wenselijk en zetten er intern rouleerschema's voor op. In plaats van als carrièrebreken fungeren de intermezzo's als *careerboosts*. Vindt generatie-Y een prima idee, want die denkt niet in verticale lijnen naar een vermeend professioneel walhalla.

Onnodig te zeggen dat leiderschap dan ook parttime kan worden beoefend, en dat er minstens zoveel zij's als hij's als gangmakers tussen de troepen staan.

Het 'losgezongen' leiderschap van de managementgoeroes is ten dode opgeschreven. Het stamt uit de tijd dat we leiderschap overschatten. Inmiddels hebben we leren leven met een God die niet buiten of boven ons staat maar in ons zit. Die ook wel eens op werkdagen een kopje thee wil drinken met de kinderen. Wat over niet al te lange tijd als een pluspunt op je cv geldt. Echt leiderschap begint en eindigt aan de keukentafel.

Menno Bosma is freelance journalist en schreef onder andere *Gezellig rond het Kampvuur*, FD Outlook, december '09, profiel van drie nieuwe types manager: de pionier, de bouwer en de facilitator