



Geloof in leiderschap

Hieronder vindt u de compilatie van de 17 artikelen over het onderwerp Leiderschap. Het thema leiderschap wordt zowel vanuit academisch als sociaal maatschappelijk oogpunt belicht. Als basis dient een keur aan literatuur over het thema. De zienswijze van bekende leiders, zoals Nelson Mandela en Richard Branson wordt versterkt door de op empirisch onderzoek berustende mening van onder andere Manfred Kets de Vries en Jim Collins. Tevens wordt het leiderschap van succesvolle bedrijven zoals Google, Disney en Starbucks onder de loep genomen.

1. Good to Great

Leiderschap faalt. Zo moeten we concluderen. Het begon met Enron, toen Ahold en nu de banken. Veel leiders zijn vooral met zichzelf bezig, durven niet te kiezen of sturen alleen op aandeelhouderswaarde. De politiek laat al een niet veel beter plaatje zien. Hoopvol kijken we naar Obama. Gaat hij het anders doen? Leiderschap anno 2009. Het spel is veranderd en daarmee de rollen van de leiders. De komende weken bespreken we de spelregels van leiderschap volgens binnen- en buitenlandse goeroes. We beginnen met het 'Niveau 5 leiderschap' van de Amerikaanse goeroe Jim Collins.

Collins onderzocht vele bedrijven om te achterhalen wat de excellente bedrijven onderscheidt van de goede bedrijven. Hij beschreef dit in zijn bestseller 'Good to Great'. En wat bleek: alle echte topbedrijven hadden eenzelfde soort topmanager. Een leider van het dienende type. Collins noemt dit Niveau 5 leiderschap. Dienende leiders geloven dat respect voor de medemens, gecombineerd met onbaatzuchtig gedrag van de leiders maar wel een commitment aan het resultaat het beste in medewerkers naar boven brengt. Wil je ook een Niveau 5 leider worden? Hier zijn enkele tips:

- Laat je ego niet in de weg staan van de groei van de mensen om je heen. Geef hen de ruimte en de verantwoordelijkheid om zich te ontwikkelen.
- Selecteer de juiste mensen en laat hen met respect hun beroep uitoefenen. Bemoei je er niet mee als het niet hoeft.
- Stel een uitdagend lange termijn doel en houdt er zich gepassioneerd aan vast.
- Wees als leider persoonlijk bescheiden. Verzamel hiertoe slimme en kritische mensen om je heen die jou scherp houden.
- Schrijf de successen toe aan je mensen, gun ze het spotlight. Jouw rol is dienend.

Bron: Good to Great (2004) Jim Collins ea. Business Contact



2. Leiderschap van Alexander de Grote

Alexander de Grote, de Macedonische veroveraar inspireert al vele eeuwen de leiders van onze wereld. Een kijkje in zijn belevingswereld.

Wie was Alexander?

Alexander (geboren in Pella op 1 okt 356 vC - gestorven in Babylon op 13 jun 323 vC) is een van de grootste figuren uit de geschiedenis van de mensheid, vooral in de geschiedenis van de relatie tussen Oost en West. Hij sloeg de brug tussen deze cultuurgebieden. Hij stichtte zeventig steden, organiseerde ontdekkingsreizen en opende handelswegen. Hij streefde naar zelfbestuur met vrij verkeer voor allen.

Wat kunnen wij van Alexander leren?

Manfred Kets de Vries, verbonden aan de Insead-managementschool van Fontainebleau vatte de wijze lessen van Alexander de Grote voor ons samen:

- a) **Zorg voor een meeslepende visie en ben zelf het rolmodel van uitmuntendheid;**
Inspireer met een grote visie en met het voorbeeldgedrag dat je graag bij anderen wil zien.
- b) **Moedig vernieuwingen aan;**
Laat mensen hun talenten en creativiteit gebruiken om nieuwe dingen te verzinnen en uit te proberen.
- c) **Gebruik verhalen en mythen om het groepsgevoel te versterken;**
Door deze verhalen krijgen mensen het gevoel dat ze bij iets horen dat groter is dan zichzelf en dat de moeite waard is om voor te vechten.
- d) **Stimuleer volgelingen en investeer in ontwikkeling;**
Geef anderen verantwoordelijkheid, uitdaging en opleiding zodat zij zich kunnen ontwikkelen in hun eigen richting;
- e) **Regel de opvolging.**
Zet je volgelingen al tijdens jouw leiderschap in om je bij afwezigheid te vervangen. Laat je ego thuis.

Alexander had ook een keerzijde. Over hem wordt gezegd dat hij narcistische-, megalomane en paranoïde trekjes had en de rivaliteit met zijn vader tot in het absurde doorvoerde.

Bron: Het leiderschap van Alexander de Grote (2004) - Manfred Kets de Vries, Academic Service.



3. Het Madiba pad naar Leiderschap

Nelson Mandela, liefdevol 'Madiba' genoemd, is een van de grootste leiders van onze tijd. Martin Kalunga-Banda, raadgever van de president van Zambia, schreef een boek vol inspirerende anekdotes over de leiderschapslessen van Mandela. Dick van der Meer vertaalde het en legt ons, de door Mandela aangehangen levensfilosofie, het Ubuntu-principe uit. In het Afrikaans betekent dit 'medemenselijkheid'.

“Nelson Mandela heeft mijn collega Peter uitgenodigd voor een ontbijtbespreking over de bouw van een basisschool in een van de armste gebieden van Zuid-Afrika. Peter werkt bij BP en vraagt de chauffeur van het bedrijf, Dumi genaamd, hem er naar toe te rijden. Peter is nerveus dat hij de grote man gaat ontmoeten en heeft zijn mooiste pak aangetrokken. Mandela staat hen, tot hun verrassing, op het parkeerterrein op te wachten. Hij verwelkomt beide heren. Peter gaat mee naar binnen en Dumi gaat in de auto zitten. Eenmaal binnen vraagt Mandela: ‘Jullie zijn toch met zijn tweeën?’ Nee, zegt Peter, dat was de chauffeur maar. Mandela staat meteen op en gaat de chauffeur halen om mee te ontbijten. Peter beseft dat hij geblunderd heeft en durft Mandela niet meer aan te kijken. Eenmaal buiten gaat Dumi voor Peter op zijn knieën en zegt “Peter, heel erg bedankt dat je Mandela hebt gevraagd mij uit te nodigen voor het ontbijt.”

Het Madiba pad naar Leiderschap omvat 10 manieren om te groeien:

- a) **Kweek groot respect voor iedereen.** Leer jezelf aan iedereen met het grootste respect te behandelen.
- b) **Geef jezelf de kans door het talent van anderen geïnspireerd te worden.** Laat in de praktijk zien dat iedereen speciale talenten heeft die ze zowel voor hun eigen goed als voor hun gemeenschap of organisatie kunnen gebruiken.
- c) **Laat je moed groeien.** Wees moedig. Dat betekent niet dat je nooit bang mag zijn, maar herken je angsten, treed ze tegemoet en bewandel de juiste weg, ook al gaat dat tegen de heersende opinie in. Moed betekent ook dat je je macht niet helemaal gebruikt maar ruimte laat voor de mensen om je heen.
- d) **Ga heen en predik het evangelie indien nodig met woorden.** Goed voorbeeld doet volgen. Vertel hen gewoon wat er moet gebeuren.
- e) **Creëer je eigen vorm van leiderschap.** Jouw leiderschap moet altijd verbonden zijn met een aantal persoonlijke waarden. Voorbeelden hiervan zijn betrouwbaarheid, respect en dankbaarheid. Deze waarden komen dan ook in alles wat je doet tot uiting. Vraag hier regelmatig feedback over en neem de tijd om erover na te denken.
- f) **Wees nederig.** Erken je fouten. Deze nederigheid trekt aan en inspireert. Arrogantie doet dat niet.
- g) **De Madiba-paradox.** Laat je hoop in tijden van tegenslag groeien door de problemen in het hier en nu te adresseren en te overwinnen. Tijdens de gevangenschap van Mandela op Robben eiland gaven de gevangenen elkaar stiekem les in de kalksteengrot waar ze, onder erbarmelijke omstandigheden, moesten werken. Ze noemde het gekscherend ‘de universiteit’.



- h) **Vier het leven.** We werken om ons leven te verbeteren, vier dat.
- i) **Verras je tegenstanders door in ze te geloven.** Je moet de moeite nemen om privé en in het openbaar datgene wat prijzenswaardig is in je tegenstander te erkennen. Mandela deed dit door zijn cipier op Robbeneiland uit te nodigen voor het staatsdiner bij zijn inhuldiging als president.
- j) **Weet wanneer en hoe je jezelf vervangbaar maakt.** Grote leiders weten hoe ze zichzelf uit het middelpunt van de belangstelling moeten plaatsen. Ze weten ook wanneer het tijd is om op te stappen.

De 83 jarige Mandela werd gevraagd waarom hij nog zo actief is. Hij gaf zijn secretaresse de eer. "Zij zegt tegen me: 'Je hebt 27 jaar geen moer uitgevoerd. Nu moet je ook eens de handen uit je mouwen steken!'"

Bron: 'Leiderschapslessen van Mandela'. (2008) Kalungu-Banda M. Het Spectrum, Houten.

4. De Zeven Eigenschappen van Effectief leiderschap

Succes en geluk

Stephen Covey's bekendste boek is: 'De zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap'. Covey beschrijft hierin de zeven gedragsregels (eigenschappen) die je zou moeten ontwikkelen om succesvol en gelukkig te zijn. Dit geldt voor leiders maar ook voor anderen. Voor leiders is het extra belangrijk omdat zij een voorbeeldfunctie hebben.

"Een 'eigenschap' is een combinatie van iets weten, willen en kunnen."

Als je leeft volgens deze zeven eigenschappen, bepalen de gebeurtenissen om je heen niet langer hoe jij je voelt of hoe je reageert. Dat bepaal je dan zelf, verklaart Covey.

Een voorbeeld is Lee Cockerell, de voormalig vicepresident van Walt Disney World. De man was een keiharde manager. Toen hij op een dag een afspraak had met een van zijn directeuren, lag de man in het ziekenhuis. Hij was flauwgevalen van angst voor het gesprek met Cockerell. Voor deze laatste was dat het moment waarop hij, mede door de 7 eigenschappen, het roer compleet omgooide en echt naar de mensen om hem heen ging luisteren.

a) **Wees proactief**

Maak een verschil tussen de zaken in je leven waar je invloed op uit kunt oefenen zoals de manier waarop jij je werk doet, de manier waarop jij je gedraagt in je relatie en zaken die daarbuiten vallen zoals een vervelende leidinggevende, de economie of het weer. Hou je zoveel mogelijk bezig met de zaken waar je invloed op uit kunt oefenen. Hiermee geef je zelf vorm aan je leven.

b) **Begin met het einde voor ogen**

Denk na over waar je heen wilt met je leven. Schrijf een persoonlijk stuk waarin je antwoord geeft op de vragen 'Waar ga ik voor?' en 'Waar sta ik voor?' Ontwikkel een helder beeld van je bestemming.



- c) **Belangrijke zaken eerst**
Zorg dat je de belangrijkste dingen niet de dupe laat worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen. Doe de, voor jou, belangrijke zaken eerst en anticipeer hiermee op alle urgente 'het moet gisteren af' zaken.
- d) **Denk in termen van echt samenwerken**
Echte samenwerking wordt geboren als je niet denkt in termen van concurrentie, maar van gezamenlijk winnen. Dit doe je door in ieder gesprek met je hoofd en je hart te zoeken naar wederzijds voordeel. Concurrentie hoort thuis in de markt, zegt Covey, niet binnen bedrijven.
- e) **Eerst begrijpen, dan begrepen te worden**
Je luistert met oprechte aandacht naar de ander. Je luistert om te begrijpen. Dit is zoveel meer dan het 'aanvallend luisteren' waar wij Nederlanders zo goed in zijn. Als je de ander echt begrijpt, dan ben je creatiever in het oplossen van gezamenlijke problemen.
- f) **Werk Synergetisch**
Waardeer diversiteit en gebruik het om tot betere resultaten te komen dan je alleen zou kunnen bereiken.
- g) **Houd de zaag scherp**
Zorg dat je continue aandacht hebt voor je lichamelijke en geestelijke groei zodat je de energie hebt om de eerste zes eigenschappen te blijven ontwikkelen.

Bron: 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap' (1989) Stephen Covey. Uitgever: Business Contact.

5. Creëer Magie! Leiderschap volgens Disney

Lee Cockerell, de voormalig vicepresident van Walt Disney World, was een bikkelharde manager. Hij had twee klappen op zijn hoofd van een verontwaardigde medewerker (een keer met een bierflesje en een keer met een ordner) nodig plus een incident waarbij een van zijn ondergeschikten flauwviel van angst om hem te ontmoeten om in te zien dat zijn stijl van leidinggeven waardeloos was. Hij gooide het roer om en creëerde jarenlang magie bij Disney. Zowel met de resultaten als met de medewerkers; eerbiedig Cast Member genoemd (met hoofdletters om hun belang aan te geven). Het resultaat was een fenomenale groei in Guest (uiteraard weer met hoofdletter) satisfaction.

Lee Cockerell geeft tegenwoordig Masterclasses in Leiderschap en Timemanagement aan managers van andere ondernemingen op The Disney Institute. Zijn lessen zijn verrassend en altijd praktisch. Je kunt ze direct invoeren. Ook als je geen leiding geeft aan 58.000 mensen zoals Cockerell deed.

Zijn centrale leiderschapsfilosofie laat zich samenvatten in de afkorting ARE:

- Appreciation - Waardering voor de inzet en passie waarmee de Cast Members werken.
- Recognition - Erkenning van ieder individu, van hoog tot laag in de organisatie.
- Encouragement - Aanmoediging van eigen verantwoordelijkheid en initiatief.



Van de dertien leiderschapslessen een aantal frappante:

- **Iedereen is belangrijk:** Behandel je medewerkers zoals je wilt dat zij je klanten behandelen. Werk aan inclusie van iedereen, van hoog tot laag. Iedereen is een schakel in het proces om tevreden klanten te hebben en te houden. Bij Disney noemen ze dit PRIDE: werken met passie, respect, integriteit, drive en energie.
- **Doorbreek het stramien:** Als er in je organisatie geklaagd wordt over tijdverspilling, onduidelijke rollen en communicatiefouten en er teveel wordt vergaderd dan is het volgens Cockerell hoogtijd om de structuur van de organisatie te wijzigen. Houd de structuur niet in stand omdat het altijd al zo geweest is. Doorbreek het stramien!
- **Maak met je mensen je merk.** Neem geen genoegen met zomaar een kandidaat voor een functie. Maak vooraf een profiel van de perfecte kandidaat en zoek door tot je hem of haar vindt. Ga eens op bezoek in de organisatie waar de persoon in het verleden werkte en vraag de medewerkers hoe het hen beviel met deze persoon samen te werken. Neem altijd mensen aan die in potentie beter en slimmer zijn dan jijzelf en pas op met klonen. Een origineel is altijd beter!
- **Vraag vaker: waarom doen we dit nu?** Zoek bij problemen niet naar de zondebok maar doorbreek het proces waardoor het probleem is ontstaan. Ga actief op zoek bij je medewerkers en bij klanten naar mogelijkheden om het proces nog beter, sneller of efficiënter te maken. Het is nooit af.
- **Beoefen 'Guestology'.** Bekijk alles vanuit het standpunt van de klant. Word eens klant bij je eigen organisatie. Kom als klant langs of bel op. Wat gaat goed? Wat kan beter? Ga ook 'undercover' bij de concurrentie langs. Wat doen zij beter dan jij? Wat kun jij daarvan leren?
- **Laat je waardering blijken.** 'Betrap' je medewerkers op excellent gedrag en stuur ze een kaartje om hen hiermee te complimenteren. Betrek hierin ook het thuisfront van de medewerkers. Bijvoorbeeld een persoonlijk briefje aan de kinderen met een bon om met het hele gezin ijsjes te gaan eten.
- **Toon karakter.** Bedenk dat je invloed als leider gebaseerd is op de kracht van je karakter. Als je karakter niet sterk is, zal datgene wat je nalaat dat ook niet zijn! Aldus Cockerell.

De keerzijde: Lee Cockerell stond iedere dag om 5 uur op om als eerste op werk te zijn om een controleronde te lopen. Hij reisde de hele wereld af, stuurde duizenden brieven en sprak met iedereen in de organisatie. Van hoog tot laag. In de avonduren sloeg hij zelden zakelijke uitnodigingen af. Zijn zoon is ook bij Disney gaan werken; zou dit zijn om zijn vader wat vaker te zien?

Bron: Creëer Magie (2008) Lee Cockerell, Het Spectrum, Houten



6. “I TRUST U” Leiderschap vanuit vertrouwen

“Controleren is goed, vertrouwen is beter” aldus Tica Peeman in haar boek I Trust U. Een verfrissend geluid in deze tijd waar verpleegkundigen en leraren bedolven worden onder overgebureaucratiseerd wantrouwen dat zich uit in eindeloze controlelijstjes en stiekem steeds meer tijd en energie opsorpt. Tijd die niet aan de patiënt en de leerling wordt besteed. Succesverhalen over leiderschap met vertrouwen doen ons geloven dat iedereen dit kan. Goede mensen in dienst nemen, vertrouwen geven en kassa! Nou nee, zo onderzocht Peeman. Je moet er wel wat voor doen. Als leider van een ‘high-trustorganisatie’ wordt er nogal wat van je verwacht. Een aantal tips:

- **Verkoop met verve het ‘product’ vertrouwen.** Hierbij is het niet alleen van belang om het idee te verkopen maar vooral de intentie erachter laten zien. Waarom wil je vanuit vertrouwen werken? Als je dit niet verwoord ontstaat er snel achterdocht en dat is juist wat je niet wilt.
- **Ben zelf het voorbeeld van vertrouwen.** Stel je kwetsbaar op. Vertel je medewerkers wat jij hier moeilijk aan vindt. Misschien ben je wel een controlefreak, dan kun je je medewerkers vooraf waarschuwen dat ze je af en toe in de stress zullen zien schieten, maar dat ze zich daar niets van aan moeten trekken! Bovenal, ‘Walk your talk!’ Doe het gedrag dat je graag ziet bij de medewerkers zelf voor. Dan ben je geloofwaardig. *Wat je met daden hebt kapotgemaakt, kun je met praatjes niet helen.* - Stephen Covey
- **Geef anderen zelfvertrouwen.** Denk eens terug aan mensen in het verleden die voor jou echt het verschil hebben gemaakt. Je ouders, een manager, een sportcoach. Zij geloofden in jou, zij hadden vertrouwen in jou, misschien meer vertrouwen dan jij in jezelf. Hiermee gaven ze jou het zelfvertrouwen dat je op dat belangrijke moment nodig had om zelf de beslissing te nemen.
- **Geen geheime agenda’s.** In een high-trustorganisatie heeft iedereen toegang tot alle informatie, geen besloten bijeenkomsten, geen geheime bedrijfsinformatie. Besluiten neem je met een afspiegeling van de hele organisatie. Bij Semco, het Braziliaanse bedrijf van Richard Semler, bepalen de medewerkers zelfs de hoogte van hun salaris.
- **Bij crisis houd je je mond.** Als het echt spannend wordt, dan houd jij als manager je mond. Semco heeft dit als bedrijfsfilosofie. Want als jij je mond houdt, dan gaan de medewerkers praten over het probleem en over de mogelijke oplossingen.
- **Het resultaat.** Betere samenwerking, beter inspelen op veranderingen, lager verzuim, betere prestaties en meer plezier, aldus Peeman. Wie wil dit niet?! Meer lezen?

Bron: ‘I TRUST U’ (2009) Tica Peeman. Uitgever: Pearson Education.



7. ROT AAN DE TOP Neurotische stijlen van leiderschap

“Organisaties worden sterk beïnvloed door de persoonlijkheid van de leider” weet Manfred Kets de Vries in zijn bestseller ‘Leiderschap ontraadseld’. Hoe krachtiger de persoonlijkheid van de CEO, des te meer wordt deze gedragwijze weerspiegeld in de cultuur, structuur en strategie van de organisatie. Heel belangrijk dus; een CEO met een sterke persoonlijkheid. Een leider moet, echter, geen extreem gedrag laten zien. Kets de Vries schets vijf extremen van neurotische stijlen van leiderschap en het effect op de organisatie. In een notendop:

- **De theatrale leider.** Deze leiders hebben grote behoefte om indruk te maken en aandacht te krijgen. Ze missen vaak zelfdiscipline, kunnen zich slecht concentreren en reageren emotioneel. Als ze gedwarsboomd worden handelen ze vaak wraakzuchtig. Ze verzamelen graag ja knikkers om zich heen die de mening van de leider slechts bevestigen. Het effect is dat er weinig zelf nagedacht wordt in de organisatie en er geen rem zit op de ongebreidelde ambitie van de leider. Opvolgers worden niet geduld. Lodewijk de veertiende, de Zonnekoning, is een mooi voorbeeld met zijn uitspraak: L’etat, c’est moi!’ Zijn nazaten moesten dit type leiderschap met de guillotine bekopen.
- **De achterdochtige bestuurder.** Deze bestuurders verwachten bedrog en teleurstelling en zoeken naar ‘feiten’ om hun ergste verwachtingen te bevestigen. Ze vertrouwen niemand en zijn jaloers en vijandig. Ze oefenen strenge controle uit in de organisatie met strenge straffen bij misstappen. Ze halen hiermee ieder initiatief bij de medewerkers weg. Er is geen ruimte voor groei dus de veelbelovende mensen verlaten de organisatie. Er is geen open communicatie en C.Y.A.* is aan de orde van de dag. J. Edgar Hoover, het vermaarde voormalig hoofd van de FBI is hier een voorbeeld van. De man vertrouwde niemand en bouwde zorgvuldig aan geheime dossiers over iedereen die er toe deed.
*Cover Your Ass
- **De afstandelijke manager.** Deze mensen zijn liever alleen en voelen geen behoefte om met anderen te communiceren. Dit komt vaak voort uit angst om emotioneel beschadigd te worden, aldus Kets de Vries. Ze zijn ogenschijnlijk ongevoelig voor lof of kritiek. Ze tonen geen enthousiasme of plezier. Ze delegeren veel aan de laag onder hen. Het effect van deze stijl is een politieke organisatie waar spelletjes gespeeld worden en ellebogenwerk aan de orde van de dag is. Er ontstaat rivaliteit tussen afdelingen. Dit alles leidt tot een besluiteloze strategie. De ongrijpbare Howard Hughes is een duidelijk voorbeeld van een afstandelijke bestuurder. Hij richtte in zijn woon-werkruimte in het Beverly Hills Hotel zelfs een bacterievrije zone in uit angst voor besmetting door andere mensen.
- **De dwingende persoonlijkheid.** ‘Je kunt hem in elke kleur krijgen, als hij maar zwart is.’ Deze gevleugelde uitspraak van de genie Henry Ford I getuigde van visie en zorgde voor de eerste massaproductie van auto’s. Toch was het bedrijf tweederde deel van zijn marktaandeel kwijt aan General Motors tegen de tijd dat Henry Ford overleed en zijn kleinzoon het roer overnam. Henry Ford I was een dwingende persoonlijkheid die alles en iedereen wilde overheersen en controleren. Hij onderwierp anderen en was perfectionistisch waardoor hij zich bezig hield met onbelangrijke details.



Ondergeschikten verliezen hun initiatief en enthousiasme en betrokkenheid. Dit alles is een rem op de groei.

- **De depressieve persoonlijkheid.** ‘Ik ben eenvoudig niet goed genoeg’ is de innerlijke overtuiging van deze leider. Hij mist zelfvertrouwen en verzet zich tegen verandering. Bureaucratie is aan de orde van de dag en vernieuwing wordt geschuwd. Deze leiders worden geplaagd door angst om te beslissen en blijven ronddraaien in verouderde, verzadigde markten. Vaak idealiseren deze mensen hun, ingehuurde, adviseurs en worden ze afhankelijk van hen. Kets de Vries heeft weinig voorbeelden kunnen vinden omdat bedrijven vaak ter ziele gaan met dit type leider. Wel noemt hij de Disney Corporation in 1966 na de dood van Walt Disney. Zijn opvolgers waren gevangen in het verleden en schuwde iedere vorm van vernieuwing. Gelukkig voor de organisatie ging er vanaf 1984 een frisse wind waaien in het bedrijf en werd het mede hierdoor het succes dat het nu is.

Bron: ‘Leiderschap ontraadseld’ (2006) Manfred Kets de Vries. Uitgever: Academic Service.

8. The Connected leader, Emmanuel Gobillot

“Afschaffen die bonussen!” zegt Gobillot; een Fransman die al 20 jaar in Engeland woont en een van werelds meest gevraagde adviseurs en sprekers op het gebied van leiderschap is. Gobillot voert een kruistocht tegen de huidige, in zijn ogen ouderwetse en ineffectieve, manier waarop leiders te werk gaan. In ‘The Connected Leader’ staat het thema motivatie door zingeving centraal. Zijn ‘leadership takeaway’s’ (klinkt vele malen beter dan leiderschap tips) zijn de volgende:

- **Iedereen is intrinsiek gemotiveerd**, het is aan jou als leider om deze waakvlam aan te blazen. Als leider hoef je je mensen niet te motiveren, gemotiveerd zijn ze al door hun doelen, hun dromen en hun passies. Indien je als leider deze doelen, dromen en passies van de medewerker ontdekt, laat je hun energie stromen. Zelfactualisatie, aldus Gobillot, is voor een ieder een doel. Indien je als leider deze groei faciliteert, dan is de medewerker productief voor de organisatie.
- Je kunt je organisatie zien als **community** van mensen die samen iets willen creëren. Behandel de medewerkers niet als middelen (Gobillot gruwelt van het woord Human Resources) en klanten niet als nummers. Maak het allemaal kleinschalig zodat er menselijk contact ontstaat waar creatief gedacht en gehandeld wordt.
- **Schaf bonussen af!** Dit systeem staat samenwerking en creativiteit in de weg en spoort mensen aan tot oneerlijk gedrag. Deze ‘leadership takeaway’ heeft in deze tijd geen verdere uitleg.
- **Faciliteer en formaliseer de bestaande effectieve samenwerkingsverbanden intern en met de klanten.** Deze waardevolle netwerken moeten leidend zijn voor een organisatiestructuur die mensen in staat stelt om samen te werken en creatief te zijn met en voor de klant. Het is dus niet de structuur die leidend is maar de netwerken die blijkbaar goed werken.



- **Focus je als leider op de ander. Niet op jezelf.** Zorg dat je relaties met mensen oprecht, nuttig, en empatisch zijn. Mensen in je omgeving kijken naar jouw voorbeeldgedrag en doen het na.
- **Gebruik je macht op een andere manier.** In plaats van het inzetten van je macht als leider op strategieën, plannen en processen pleit Gobillot ervoor om je macht in te zetten op het creëren van gezamenlijke waarden met medewerkers, klanten en relaties.
- **Besteed veel tijd en energie aan het vullen van de rekening courant van vertrouwen.** Zorg er continue voor dat de juiste informatie bij de juiste personen terecht komt. Informatie moet stromen. Ken en respecteer de behoeften van de mensen in je omgeving. Beschaam het vertrouwen van de mensen om je heen niet.
- **Stimuleer de dialoog in de organisatie en met de klanten, niet de discussie.** De dialoog begint met luisteren met oprechte aandacht en met respect voor de ander en zijn mening. De dialoog is gebaat bij persoonlijke nederigheid en duidelijkheid over de mogelijkheden in een situatie.

Wil je weten hoe jij scoort op Connected Leadership? In het boek is een test opgenomen om dit te weten te komen.

Bron: 'The Connected Leader'. (2008) Emmanuel Gobillot, Kogan Page, Londen.

9. The Ghosn Factor

Carlos Ghosn, de meest bejubelde autocaptain ter wereld, geeft het grif toe: de ernst van de crisis zoals we die nu meemaken heeft ook hem - zelfs hem - totaal verrast.

Wie is Carlos Ghosn? Niet veel leiders kunnen aanspraak maken op de status van superster zoals deze man. Hij staat aan het roer van niet een, maar twee van 's werelds grootste autofabrikanten. Renault en Nissan. Carlos Ghosn werd geboren op 9 maart 1954 in Brazilië met Libanese ouders en is voorzitter van de raad van toezicht van Renault en Nissan. Hij is meerdere malen uitgeroepen tot Automotive Manager van het jaar. Een markante persoonlijkheid die wereldfaam verkreeg met de financiële redding van het Nissan, dat hem de bijnaam "The Icebreaker" opleverde.

Ghosn, die erop staat dat je zijn naam uitspreekt zoals Phone met een G, heeft in het verleden laten zien dat hij wel raad weet met noodlijdende bedrijven. In 1999 neemt Renault een controlerend belang in Nissan en wordt Ghosn Chief Operating Officer. Ghosn gaat voortvarend aan de slag: het aantal toeleveranciers wordt met de helft verminderd en de overblijvers moeten hun prijzen twintig procent verlagen. Alle niet kern-activiteiten worden in de etalage gezet, vijf fabrieken gesloten. De tegenprestatie? 'Binnen achttien maanden is het bedrijf weer rendabel, of ik stap op', beloofde Ghosn. Dat bleek onnodig, want die doelstelling werd ruimschoots gehaald. In 2004 mocht Nissan zich zelfs de meest rendabele autofabrikant ter wereld noemen.



Nu is het, echter, weer mis maar "het verschil met 1999 is", zo verklaart hij, "dat Nissan toen in een diepe crisis zat, terwijl de andere merken het goed deden. Vandaag echter, verkeren alle autofabrikanten in moeilijkheden". Ghosn schrapt bij Nissan nu 20.000 banen en alle bonussen van het management en moet iedere leidinggevende 10% van zijn salaris inleveren. Tevens worden investeringen teruggeschroefd. Volgens Ghosn is de huidige crisis overigens op een gegeven moment weer voorbij. "Met name in China, India, Rusland, Brazilië, het Midden-Oosten en Oost-Europa zullen nog voldoende kansen ontstaan".

In het boek 'The Ghosn Factor' beschrijft hij zijn visie op leiderschap in 24 lessen. Een aantal frappante zijn:

- Maak geen lange lijst maar focus je op de vijf belangrijke doelstellingen van je organisatie.
- Maak geen producten maar creëer waarde voor de klant.
- Houd je niet bezig met marktaandeel maar met winstgevendheid.
- Maak het niet onnodig gecompliceerd maar houd het simpel.
- Creëer geen vacuüm maar coach je opvolger.
- Denk niet; na mij de zondvloed, maar ontwikkel een visie.
- Weet het niet bij benadering maar meet de resultaten precies.
- Niet het idee zelf maar de implementatie ervan is onderscheidend.
- Beloon geen senioriteit maar beloon prestatie.
- Heb aandacht voor die kleine, belangrijke dingen.

Bron: The Ghosn Factor: 24 Inspiring Lessons From Carlos Ghosn, the Most Successful Transitional CEO(2007) Miguel Rivas-Micaud, McGraw-Hill

10. Coffee anyone?

“Geef de rijkdom door: begin met de ervaring die je voor je mensen schept” aldus Howard Schultz, oprichter van Starbucks.

In het boek 'Starbucks; De 5 principes van het succesverhaal' verhaalt de auteur Joseph Michelli het geheim van de explosieve groei en het daaraan ten grondslag liggend leiderschap van visionair Howard Schultz.

In 1971 ging in Seattle de 1^e Starbucks winkel open en momenteel zijn er in ruim 49 landen ongeveer 16.000 vestigingen die elke week door miljoenen mensen worden bezocht. Wat is Howard's geheim? Leiderschap!

Jim Alling, president van Starbucks U.S. Business geeft aan dat hun partners, in de rest van de wereld bekend als werknemers, worden gedreven door een grote passie voor het product, voor mensen, voor de beleving en voor de samenleving. Streven niet alle ondernemingen dit na? Zeker. De moeite waard dus om de onderstaande 5 principes in de volgende vergadering aan de orde te stellen. Waarin kan jouw bedrijf verbeteren? Zoals een van Obama's



medewerkers afgelopen week zei “never waste a good crisis”. Nu is de tijd om te verbeteren, om de klant echt te verrassen.

‘De vijf manieren van zijn’ van Starbucks:

- Maak het je eigen. Het leiderschap van Starbucks is erop gericht om de partners (werknemers) niet zomaar hun werk laten doen maar een beleving creëren voor de klanten. Ze doen dit met het volgende model waardoor de partners worden gestimuleerd hun creatieve energie in te zetten.
 - Wees verwelkomend, noem mensen bij naam, geef een blijk van herkenning
 - Wees oprecht, de klanten zijn niet op zoek naar vrienden maar willen ‘gezien worden’ en positief contact.
 - Wees zorgzaam, als je je partners met zorg behandelt, doen ze dat ook met de klanten.
 - Wees goed op de hoogte, de partners worden veel en goed getraind in hun werk.
 - Wees betrokken, doordat Starbucks een goede werkgever is, voelen de partners zich gerespecteerd en behandelen ze de klanten op een zelfde manier.
- Alles is belangrijk. Het motto bij Starbucks is ‘retail is detail’. Aan elk detail van de kwaliteit van het product, de uitstekende service, het beloningssysteem van de partners wordt aandacht besteed. Niets is onbespreekbaar.
- Verras en verheug. Starbucks heeft enorm veel vaste klanten die gemiddeld 18 maal per maand terugkomen. (Bijna alle werkdagen van een maand) Een van de redenen is dat ze steeds verrast worden door kleine attenties. Natuurlijk is het basisproduct goed, maar het is de beleving die deze klantentrouw veroorzaakt.

Verwelkom verzet. Starbucks is vaak positief in het nieuws. De bedrijfscultuur wordt geprezen in Fortune, in Business Week. Maar de echte kracht zit hem in de dialoog die de leiding van Starbucks aangaat met ieder die een tegengeluid laten horen. Ze staan open voor kritiek want daarvan valt veel te leren.
- Laat je sporen na. Een grote onderneming zoals Starbucks laat uiteraard zijn sporen na. Maatschappelijke betrokkenheid is daarom een integraal onderdeel van het leiderschap.

Wil jij met een Starbucks partner praten over deze ‘vijf manieren van zijn’? Dat kan. Iedere partner draagt de principes bij zich in het ‘groeneschortenboekje’ dat precies past in de groene schort die ze dragen en ze nemen ze graag door met je. Dit kan in 5 minuten, precies de tijd van een coffeebreak.

Last van de recessie? Jazeker. Starbucks heeft het afgelopen half jaar een flink aantal winkels moeten sluiten. Dit tot grote frustratie van Starbucks fan Rafael Lozano. Deze softwareprogrammeur heeft zich tot doel gesteld om alle Starbucks filialen ter wereld te bezoeken. Hij heeft er sinds 1997 naar eigen zeggen al 9000 bezocht en is vastbesloten zijn doel te bereiken.

Bron: Starbucks: De 5 Principes van het succesverhaal (2007) Joseph A. Michelli. Uitgeverij Het Spectrum.



11. Hoor jij bij een winnend team?

“Wanneer vormt een groep mensen een winnend team?” Dit is de vraag waarmee Meredith Belbin op Cambridge universiteit haar onderzoek begon naar het succes van teams. Ze kwam tot de conclusie dat de combinatie van verschillende mensen het allerbeste werkt. Diversiteit dus. Ze kwam er ook achter dat een team met teveel hoog intelligente mensen niet effectief is; er wordt in deze teams veel te lang gediscussieerd en er worden te weinig knopen doorgehakt. Teams met een te lage intelligentie werken ook niet. Daar ontberen ze inzicht en creativiteit. Wat ze bovenal concludeerde was dat als er teveel hetzelfde soort mensen in een groep zaten het teamresultaat achterbleef.

Belbin kwam tot de conclusie dat een team het beste werkt als alle teamrollen, zoals zij ze noemt, aanwezig zijn. Tevens is het van belang dat de teamleden op hun natuurlijke rol worden aangesproken. De teamrollen van Belbin zijn:

- De Bedrijfsman: De kernkwaliteit is hard werken met gezond verstand, de valkuil kan een gebrek aan flexibiliteit zijn.
- De Voorzitter: De kernkwaliteit is doelgerichtheid met oog voor ieders bijdrage. De valkuil kan een gebrek aan eigen creativiteit zijn.
- De Vormer: De kernkwaliteit is energiek en actiegerichtheid. De valkuil kan ongeduld zijn.
- De Plant: De kernkwaliteit is intelligentie en originaliteit in denken. De valkuil kan gebrek aan aansluiting bij de praktijk zijn.
- De Brononderzoeker: De kernkwaliteit is enthousiasme, communicatief sterk en op uitdaging gericht zijn. De valkuil kan het snel verliezen van interesse zijn.
- De Monitor: De kernkwaliteit is zakelijk, nuchter en kritisch zijn. De valkuil kan zijn het missen van het vermogen om anderen te inspireren.
- De Groepswerker: De kernkwaliteit is de sociale teamplayer en de gerichtheid op de ander. De valkuil kan besluiteloosheid in tijden van tegenspoed zijn.
- De Zorgdrager: De kernkwaliteit is het perfectionisme. De valkuil kan zijn dat je je teveel zorgen maakt om kleine dingen en ze niet los kunt laten.
- De Specialist: De kernkwaliteit is de inhoudelijke kennis op je eigen gebied. De valkuil kan zijn dat je geen oog hebt voor het grotere geheel.

In welke rollen herken jij je? Als je een test wilt doen om erachter te komen welke teamrollen het beste bij jou passen, ga dan naar www.123test.nl/belbin. Nodig gelijk je collega's uit om hetzelfde te doen en vertel elkaar daarna over de rollen die jullie graag vervullen. De acceptatie binnen het team van elkaars rollen zorgt voor een grotere effectiviteit en minder irritatie! Tevens kun je kijken welke rollen je mist in je team en daar bij veranderende samenstelling van je team rekening mee houden.



Belbin besluit met de conclusie dat 6 personen in een team de ideale groepsgrootte is en dat je niet alleen alle rollen moet hebben maar dat de teamleden ook op hun eigen rol moeten worden aangesproken. Als laatste moet de Voorzitter oog en oor hebben voor alle verschillende mensen in zijn team, het liefst iets slimmer zijn dan de rest maar dat zeker niet willen etaleren. De Voorzitter zorgt ervoor dat alle teamleden hun talenten kunnen ontwikkelen en elkaars meningen en inbreng respecteren.

Zelf zat ik jaren geleden in een gezellig team. Individueel waren we allemaal goed in ons vak, alleen als team kregen we niets voor elkaar. We deden de Belbin test en het bleek dat we allemaal de rollen van Vormer en Brononderzoeker hadden. Er was derhalve altijd enthousiasme voor nieuwe dingen maar er werd niets afgemaakt omdat beide rollen snel interesse verliezen en er niemand in de groep was die ons daarmee hielp. We zijn op zoek gegaan naar de overige rollen en het werkte echt.

Bron: Managementteams (2006) M. Belbin, SDU Uitgevers.

12. **‘Never waste a good crisis.’** Zo zei één van Obama’s medewerkers kort geleden.

In tijden van tegenspoed is het een goed moment om naar je organisatie te kijken met een andere bril. Dat doen Joop Swieringa en Jacqueline Jansen ook in hun boek ‘Gedoe komt er toch’. Nu er in de economie toch gedoe is, is dit een goed moment om te kijken wat de inzichten in dit boek ons brengen.

In het vlot geschreven boek halen de auteurs vele bekende managementwijsheden onderuit. Dat de top achter de verandering moet staan, dat je draagvlak moet creëren en dat je mensen moet motiveren. Onzin, aldus de auteurs. Ze stellen onder andere:

Een goed besluit hoeft geen draagvlak, het gaat om de acceptatie van het probleem. Als iedereen in de organisatie ervan doordrongen is dat er een probleem is, dan krijg je vanzelf draagvlak voor oplossingen.

De auteurs geloven ook niet in eindeloze praat sessies waarin medewerkers betrokken worden bij besluiten die vaak al lang genomen zijn door de directie. De kracht van je organisatie ligt juist in de dialoog tussen de kenniswerker en de klant. Empower de medewerker om het juiste te doen voor de klant en vertrouw hem daarin. Oude piramide structuren met een klein groep machtige managers bovenin moeten plaatsmaken voor breed gedragen verantwoordelijkheid die de kracht vormt van de organisatie.

Het motiveren van medewerkers is de volgende mythe die de auteurs de wereld uit helpen. Laat medewerkers doen waar ze goed in zijn, faciliteer ze, geef ze eigen verantwoordelijkheid, inspireer ze met jouw visie, coach ze in hun ontwikkeling. Hierdoor ontwikkelt het gevoel van zelfvertrouwen en hoeven ze niet gemotiveerd te worden.



Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden

Als laatste noem ik hier de factor cultuur. Dit is niet anders dan ‘gestold’ gedrag in de organisatie. Het advies van de auteurs is: “Ga met elkaar in gesprek in de organisatie. Breng gedoe boven tafel, wees blij met gedoe want dan komen de intenties, drijfveren en angsten naar boven en is het probleem duidelijk. Als het probleem eenmaal duidelijk is, dan ga je samen op zoek naar de oplossing. Een oplossing die niet alleen moet bijdragen aan de effectiviteit maar ook aan de beleving van de mensen in de organisatie!”

Bron: Gedoe komt er toch (2005) Swieringa J. en Jansen, J. Scriptum Management.

13. ‘Winning met Jack Welch.’

Winnen is de titel van het boek dat Jack Welch schreef om zijn werkervaring als leider bij General Electric samen te vatten. Het boek geeft antwoord op de vraag “Hoe win je als organisatie?”

Wie is Jack Welch? Jack Welch is een zelfverklaard winnaar en heeft een indrukwekkende staat van dienst om het te bewijzen. Tot 2001 bouwde hij zijn carrière op General Electric. Hij klom op tot CEO en is een voorbeeld voor vele leiders. Zijn leiderschap kenmerkt zich door een grote focus op de mensen in de organisatie, op samenwerken en op winstmaken. Hij is pijnlijk direct en schrijft ook op die manier zijn boeken. Je voelt je als lezer direct aangesproken en je denkt direct: “Wat kan ik hiermee?” Sinds 2001 reist hij als leiderschap goeroe de wereld rond om lezingen te geven.

Een aantal van zijn leiderschapstips:

- **Diversificatie van de medewerkers.** Hij maakt van elk team, elk jaar, een 20-70-10 verdeling. De 20% toppers worden navenant beloond, verantwoordelijkheid gegeven en in het zonnetje gezet als voorbeeld voor de rest van de organisatie. De 70% daaronder krijgt uitdagende en reële doelen om te halen en eerlijke feedback over hun functioneren. Het bouwen aan het zelfvertrouwen van deze groep is een belangrijke taak van het management. De onderste 10% moet de organisatie verlaten. Zij zijn er blijkbaar niet op hun plek. Er wordt aandacht besteed aan het vinden van een andere, juiste, plek voor deze mensen. Deze verdeling stelt hem in staat om politieke spelletjes, vriendjespolitiek en verschuilgedrag tegen te gaan en vernieuwing en verbetering te realiseren. Jack Welch krijgt vaak kritiek op deze 20-70-10 regel. Het zou inhumain en Darwinistisch zijn. Hij bestrijdt dit, maar maakt wel de kanttekening dat haalbare doelen en eerlijke feedback onontbeerlijk zijn in dit systeem.
- **Uitdragen van de visie.** Er waren dagen dat hij bij GE zo vaak de visie van het bedrijf aan medewerkers had verteld dat hij zichzelf niet meer kon aanhoren. Toch ligt daar de kracht van een leider, aldus Welch. Het blijven uitleggen van wat we doen en waarom we het doen. Het delen van de visie. Dit doet hij in zo min mogelijk in vergaderingen maar gewoon op de werkvloer.



- **Ben als leider een positief mens.** De stemming van de leider is uiterst besmettelijk, aldus de Welch. Als je wilt dat jouw team positief en ondernemend is, geef dan zelf het voorbeeld in je gedrag door positief en ondernemend te zijn. Zoek ook altijd verbinding met de mensen waarmee je werkt. Maak er een beleving van want anders blijft werk maar werk.
- **Vertrouwen geven.** Een echte leider kweekt vertrouwen in een organisatie door het geven van eerlijke feedback, door transparant te zijn en geen machtspelletjes te spelen, ook al is dat gebruikelijk in de organisatie. Bovenal geeft een goede leider de eer voor behaalde successen aan zijn mensen en eist deze eer niet voor zichzelf op.
- **Leiders hebben lef.** Ze tonen dat lef door impopulaire maatregelen te nemen als die nodig zijn. Ze tonen ook lef door te luisteren naar hun gevoel en als ze twijfelen (Welch noemt dit het uh-oh gevoel) dan ook nee te durven zeggen, ook al is er geen hard bewijs voor.
- **Leiders stellen vragen.** Leiders stellen vragen aan iedereen in de organisatie. Ze zijn nieuwsgierig en leergierig en willen weten van de mensen op de werkvloer wat er beter kan, slimmer kan, goedkoper kan. Vervolgens gaan ze over tot actie. Hij schrijft dat hij nu nog steeds spijt heeft van een bepaalde situatie waarin hij dat laatste niet had gedaan. Vragen stellen en in actie komen.
- **Leiders vieren feest.** Volgens Welch is werk een te belangrijk deel van je leven om voorbij te gaan aan vieringmomenten. Probeer er zo veel mogelijk te vinden en vier ze. Het geeft de mensen om je heen het gevoel dat ze gewaardeerd worden. Tevens geeft het een collectief gevoel van winnen en dat is een heerlijk gevoel!

Bron: Winning (2005) Welch J. en Welch S. HarpersCollinsPublishers

14. 'Google speaks, op gele Crocs.

Google SPEAKS is de titel van het boek, geschreven door Janet Lowe. In het boek verklaart ze de geheimen van de succesvolle ondernemers Sergey Brin en Larry Page; de oprichters van Google. Het bedrijf heeft een krachtige visie, die zich uit in een aantal working principles. Deze spelen een belangrijke rol in het succes van Google. Wat zouden deze 'geboden' voor jouw organisatie kunnen betekenen?

- **Make It Useful**
De heren Brin en Page zijn uitvinders. Nieuwe ontdekkingen zijn de spil van de organisatie. Het eerste criterium hierbij is altijd 'Wat voor nut heeft de gebruiker hiervan?' Het lijkt geen twijfel dat Google nuttig is. Een Olympische wielrenster beschrijft hoe ze Google Earth gebruikte om de fietsroute in China te bestuderen en er vervolgens een soortgelijke te vinden in haar thuisland om te oefenen. Een columnist schrijft dat Google hem een flink aantal IQ punten laat stijgen door het vinden van alle denkbare achtergrondinformatie.
- **Make it Big**
"Het oplossen van grote problemen is eenvoudiger dan het oplossen van kleine problemen, " aldus Page. Eric Schmidt, de CEO van Google en de rots in de branding



voor Brin en Page legt Google's ambitie uit: "Google's ambitie is het oplossen van grote problemen die een effect hebben op grote aantallen mensen"

- **Make it Fun**

Voor Brin en Page is fun een belangrijke factor. Voor wie niet, eigenlijk? Maar zij doen er veel mee. Ze spelen met Lego tijdens persconferenties, ze hebben een indrukwekkende staat van dienst als het gaat om 1 april grappen zoals de "MentalPlex" waarbij Google beloofde jouw gedachten te kunnen lezen als jij je zoekopdracht visualiseert. In 2004 op 1 april lanceerde ze het voornemen om een onderzoekscentrum op de maan te openen. De bedrijfsinrichting en de bedrijfskleding voegt ook toe aan deze informele fun cultuur. Waarbij de eigenaren ook nog graag gele Crocs dragen, met sokken!

- **Don't do Evil**

Dit is de meest controversiële van het rijtje. Google claimt bij alles wat ze doen, heel goed na te denken of het anderen geen kwaad kan doen. De vele rechtszaken waarin het bedrijf al jaren verwickeld is, geven aan dat sommigen hier hun vraagtekens bij zetten. Het uitgangspunt 'don't do evil' is wel een hele belangrijke als je zo'n enorm bereik hebt als dit bedrijf. Volgens Brin is dit gebod nog niet genoeg. Hij voegt er het volgende aan toe: "It's not enough not to be evil. We also actively try to be good." Hierbij voegen ze de daad bij het woord met hun steun aan vele goede doelen.

- **Make it Free**

De laatste working principle is make it free. Google maakt geschiedenis door in verzadigde hun dienst gratis aan te bieden. Dit is mogelijk door de enorme reclameopbrengsten die Google genereert.

Bron: Google SPEAKS (2009) Lowe J. John Wiley & Sons, New Jersey.

15. 'Barack, INC. - De leiderschapslessen van de Obama campagne'.

Wat kun je leren van de verkiezingscampagne van Barack Obama? Deze vraag stelden auteurs Barry Libert en Rick Faulk zich en gingen op onderzoek uit. Ze concludeerden dat er voor de leiders van deze wereld vele wijze lessen in zaten. Allereerste zijn 'cooler than cool' leiderschapsstijl (hebben we hier met fans te maken?) Zijn gebruik van internet social networks was de tweede belangrijke pijler. De eenvoudige boodschap van Change completeert het beeld van Obama als exceptioneel leider.

Het leiderschap van Obama is slechts gebaseerd op drie eenvoudige credo's:

- **Be cool**

Obama is een uiterst kalm en rationeel persoon. Hij kan zeer goed onder druk presteren en houdt zich uitsluitend bezig met zijn missie. Hierin is hij hard en gaat tot het uiterste. Als het tegenzit, houdt hij zijn emoties op bewonderenswaardige manier onder controle. Hij zoekt in een dergelijke situatie nooit naar een zondebok maar focust op het oplossen van het probleem en het voorkomen van dezelfde fouten in de toekomst. Heeft deze man dan geen gevoel en emoties? Jawel, maar hij gelooft heilig in 'vent outside the tent'. Hij reageert al zijn ongenoegen en agressie af in een spel pickup basketball. Een soort straat



basketball zonder scheidsrechter waar veel mag. Op deze manier kan hij 'cool' door het leven gaan en toch de druk van de ketel halen op gezette tijden. Obama, aldus de auteurs, is uiterst gepassioneerd als het gaat om het bereiken van zijn doelen. Hij is persoonlijk, echter, zeer nederig. Dit blijkt onder andere uit zijn overwinning speech waarin hij direct verbinding met de Republikeinen zocht en zijn overwinning er niet in wreef.

- **Be Social.**

Je kunt tijdens een campagne maar zoveel handen schudden, moet Obama gedacht hebben en pakte zijn campagne moderner aan. De social networks, allen gelinked aan my.BarackObama.com heeft hem volgens kenners de zege opgeleverd. Deze landverschuiving in het bereiken van voornamelijk jonge mensen heeft veel stemmen en veel verkiezingsgeld opgeleverd. Hij heeft er als het ware een nieuwe generatie politiek mee geactiveerd. Heeft hij dit allemaal zelf bedacht? Welnee! Hij nam de 24 jarige Chris Hughes in dienst, een van de oprichters van Facebook op Harvard. Hughes verruilde zijn riantie positie bij Facebook voor een piepklein kantoortje in het hoofdkantoor van Obama in Chicago en spon vanuit daar een indrukwekkend Obamaweb.

Be social betekent ook dat Obama geen steken onder de gordel uitdeelt aan de concurrentie. Een mooi voorbeeld was de gespannen relatie tussen Obama en Hillary Clinton. Op een gegeven moment ging een van Obama's medewerkers over de scheef richting haar en dit resulteerde direct in een pittige vergadering. Obama wist dat hij haar in toekomst nog hard nodig zou hebben.

- **Be the Change.**

'Those who resist change, resist reality and life itself'. Barack Obama propageert niet alleen verandering, hij is de verandering, aldus de auteurs van dit boek. Ze illustreren dat met de dialoog die Obama aangaat met, door de politiek benoemde, vijanden van Amerika. Een ander mooi voorbeeld zijn de dankjewel telefoontjes van Obama, een simpel gebaar dat een enorm impact heeft op de vrijwilligers in zijn campagne. Een derde aspect van verandering is de veilige omgeving die hij schept voor zijn mensen waardoor ze hem, ongezoeten, hun professionele mening kunnen geven zonder bang te zijn. Geen ja-knikkers voor deze leider; hierdoor blijft hij scherp.

Obama wordt geroemd om zijn inspirerende spreekstijl. Toch is zijn credo:

“Listen first, talk second.”

Bron: Barack, INC. Winning business lessons of the Obama Campaign. Barry Libert & Rick Faulk, (2009) Pearson Education.

16. 'Screw it, let's do it - De leiderschapslessen van Richard Branson'

Een 'Maverick in Paradise' wordt Branson wel genoemd. In zijn boek 'Screw it, let's do it' laat hij zien hoe hij op originele wijze zijn leiderschap en ondernemerschap invult. De reden waarom hij dat doet is niet om lekker anders te zijn dan de rest, maar omdat de traditionele manieren voor hem vaak niet weggelegd waren. De redenen waren onder andere een gebrek aan geld en zijn dyslexie in zijn jeugd. Het boek leest als een jongensavontuur en laat op een



inspirerende manier zien hoe ook jij je gedroomde positie kunt bereiken. Een paar lessen om eens in overweging te nemen, ze werken voor hem, wellicht helpen ze jou ook!

- **Dr. Yes** De 50.000 medewerkers in de 200 Virgin bedrijven noemen Branson ook wel Dr. Yes. Branson gelooft in het benutten van het volledig potentieel van zijn medewerkers, die hij overigens als familie beschouwt. Hij zegt: “What’s the point of hiring bright people if you don’t use their talent?” Hij stimuleert hen om constant nieuwe ideeën te bedenken waarop de business sneller, beter, goedkoper of origineler kan. Als iemand een idee heeft zegt Branson heel vaak: “Ja, laten we dat verder uitzoeken en proberen.” Het resultaat is een enorme groep bedrijven in diverse branches; van muziek, luchtvaart tot trouwjurken.
- **Slimmer dan de baas** In het verlengde van de eerste les omringt Branson zich vanaf het begin met mensen die slimmer zijn dan hij. Hij kent zijn eigen sterkten, zoals zijn feilloze geheugen en enorme drive en zijn eigen tekortkomingen zoals zijn dyslexie en ongeduld. Hij begrijpt dat het succes van Virgin een resultaat is van teamwork.
- **Daag jezelf uit** Branson werd op 4-jarige leeftijd regelmatig een paar kilometer voordat ze thuis waren uit de auto gezet door zijn moeder om zelf de weg naar huis te vinden. Op 5 jarige leeftijd leerde hij zichzelf zwemmen in de zee tijdens een schoolvakantie voor een weddenschap van 10 schilling met zijn tante. Op kostschool is hij zo vaak geslagen dat hij de tel is kwijtgeraakt. Deze fysieke en mentale uitdagingen hebben hem gesterkt om ook in zijn uitdagende werk, zijn levensgevaarlijke hobby’s en zijn ambitieuze milieudoelstellingen het beste van zichzelf te eisen.
- **Have fun** Voor Branson is geld verdienen nooit een prioriteit geweest. Zijn credo is dat je toch niet meer kunt eten dan één ontbijt, één lunch en één diner per dag. Een van zijn drijfveren is fun. Volgens hem verfrist en stimuleert lol hebben je zowel fysiek als psychisch.
- **Have respect** Tijdens de tv serie Rebel Billionaire, waarin hij daadkrachtige en ondernemende kandidaten zocht voor zijn organisatie, verkleedde hij zich als oude taxichauffeur om te zien hoe de potentiële kandidaten met hem om gingen. Hij leerde tijdens deze ritjes waardevolle lessen over de kandidaten. Respect hebben voor iedereen is zijn nummer 1 kernwaarde.
- **Do some good.** Nadat Al Gore hem een prive presentatie gaf over het opwarmen van de aarde spendeert Branson een belangrijk deel van zijn tijd en geld aan het vinden van oplossingen voor duurzame energie. Daarnaast steunt hij vele liefdadige organisaties en initiatieven.
- **Sex appeal** We kennen Branson allemaal van de originele en vaak gevaarlijke stunts die hij uithaalt om publiciteit te genereren voor zijn initiatieven. De reden waarom hij dat doet? Toen hij begon met Virgin had hij geen geld om te adverteren dus kreeg hij het advies:” If you don’t have the money for the backpages, you must target the front pages!”

Bron: ‘Screw it, let’s do it. Expanded edition, (2008) Richard Branson, Virgin Books.



17. 'Through the labyrinth' Hoe vrouwen leiders worden - Alice Eagly en Linda Carli.

Hillary Clinton, Angela Merkel en Neelie Kroes gaan ons voor. Zij laten zien dat vrouwen uitermate geschikt zijn als leiders. Toch zijn vrouwelijke leiders schaars. Uit onderzoek van de Amerikaanse professoren in psychologie en leiderschap Alice Eagly en Linda Carli blijkt dat het glazen plafond een achterhaalde metafoor is voor de meervoudige uitdagingen van de hedendaagse vrouwelijke leider. Ze komen met een nieuwe metafoor; het labyrint. Dat staat voor het ingewikkelde en onoverzichtelijke pad naar leiderschap.

Ze komen niet met kant en klare oplossingen maar geven je op een beeldende manier inzicht in de situaties die je tegenkomt als vrouwelijk leider. Ze beantwoorden universele vragen zoals 'Wat bepaalt het succes van vrouwelijke leiders?', 'Waarom moeten organisaties streven naar diversiteit in leiderschap?' en 'Wie is het effectiefst als leider, de man of de vrouw?'. Ze benaderen vrouwelijk leiderschap vanuit allerlei verschillende invalshoeken. Een aantal inzichten met betrekking tot de bovenstaande drie vragen staat hieronder. Bespreek ze eens met je collega's.

Het geheim van het succes van de vrouwelijk leider

Een combinatie van twee principes komt bovendrijven uit de analyse. Een vrouwelijk leider in de 21^e eeuw zal voor haar groei naar leiderschap aan twee principes moeten voldoen:

Ze moet een balans vinden tussen assertiviteit en empathie waarbij ze masculiene daadkracht combineert met feminien invoelingsvermogen en warmte. Gekscherend door één van de geïnterviewden 'between bitch en bimbo' getypeerd. Indien de balans teveel doorslaat naar het directieve, neemt de kritiek op de vrouwelijk leider harder toe, dan dat bij een mannelijk leider zou zijn in dezelfde situatie. Derhalve neemt dan het effect van het leiderschap af. Teveel doorslaan naar de menskant geeft een vrouwelijk leider sneller een soft imago waardoor wederom de effectiviteit afneemt. Mensen blijken nou eenmaal het meest geïnspireerd te worden door aardige, assertieve leiders. Man of vrouw. Kijk eens naar je eigen organisatie, werkt dat bij jou ook zo?

Het tweede belangrijke principe voor de vrouwelijke leider is het bouwen van sociaal kapitaal. Door de bovenstaande balans tussen assertiviteit en empathie in de verschillende situaties op te zoeken, maken vrouwen grotere kans om opgenomen te worden in sociale netwerken. Deze sociale netwerken helpen je om je een weg te banen in het ingewikkelde en het onoverzichtelijke labyrint naar de top. Voor mannen is het bouwen van sociaal kapitaal eerder natuurlijk gedrag en effectieve strategie gebleken op het pad naar leiderschap.

Waarom moeten organisaties streven naar diversiteit in leiderschap?

Vanuit het organisatieperspectief is het onderzoek van deze twee dames ook interessant. Naast de morele verplichting om een ieder gelijke kansen te geven, voeren ze een aantal goede argumenten aan.



De huidige diversiteit van het klantenbestand maakt een afspiegeling ervan in de directie meer dan wenselijk voor de innovatiekracht, het imago en de uiteindelijke resultaten van de organisatie. Kortom, vrouwelijk leiderschap is goed voor de 'bottom line.'

Er is geen aantoonbaar bewijs gevonden dat mannen van nature betere leiders zijn dan vrouwen. Ergo, het aantal potentiële topkandidaten voor een organisatie stijgt indien vrouwen op gelijkwaardig niveau worden gewaardeerd en geselecteerd. De vijver wordt groter waar je als organisatie in kan vissen.

In welke situatie is de mannelijke, dan wel de vrouwelijke leider het effectiefst?

Uit de 96 (!) onderzoeken die hierover beschikbaar waren trekken ze onder andere de volgende conclusies:

- Mannen zijn als leider nog steeds het meest effectief in masculiene organisaties met het leger als uitschieter.
- Vrouwen doen het als leider beter dan mannen in het onderwijs, bij de overheid en in zorginstellingen.
- Vrouwen zijn betere leiders op middle management niveau, waar complexe, interpersoonlijke vaardigheden gewenst zijn. Iets waar vrouwen traditioneel in excelleren.

Als we dan teruggaan naar Hillary, Angela en Neelie, dan zien we dat deze vrouwen in een uitermate masculiene omgeving de kunst beheersen van de balans tussen assertiviteit en empathie en veel investeren in hun sociale kapitaal. Zijn deze vrouwen exceptioneel? Ja. Moeten deze vrouwen voldoen aan hogere eisen dan hun mannelijke collega's? Ook dat bevestigen de onderzoekers. Gezien de schaarste van de vrouwelijke leider in onze maatschappij, worden deze 'trailblazers of social change' zeer kritisch bekeken door de gehele maatschappij. Het lezen van dit boek vergroot de waardering en respect voor deze dames en dat is precies wat Alice en Linda wilde bereiken!

Bron: 'Through the labyrinth' The truth about how women become leaders (2007) Harvard Business School Press.