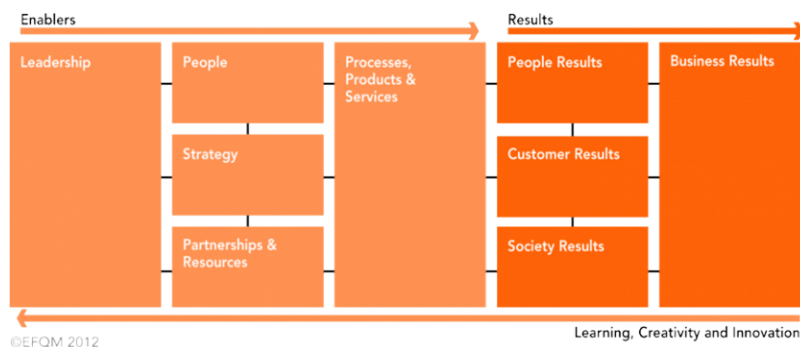


Duurzaam leiderschap: recept voor een hoge ROI?

Fons Feekes

Wat verstaan we onder duurzaam leiderschap? Dit is een leiderschapsstijl die het belang op lange termijn behartigt van de samenleving, de omgeving en de economie (de 3 P's van *People, Planet, Profit*). Deze aanpak bezielt je organisatie en je klanten en leidt tot meer succes op lange termijn.

Vroeger nam het top management in haar beslissingen impliciet het belang van alle stakeholders mee. Dit zie je in een meer expliciete vorm terug in het European Foundation for Quality Management (EFQM) model dat in de 70-er jaren opgang maakte. De belangrijkste gedachte daarin is dat leiderschap zich dient te richten op de *enablers* - zoals Strategie, Medewerkers en Processen – om goede resultaten te behalen voor de medewerkers, klanten en de maatschappij. De bedrijfsresultaten zoals winst en dividend zijn afgeleide resultaten.



Maar sinds de 80-er jaren is er bij beursgenoteerde ondernemingen een éézijdig accent komen te liggen op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. De doctrine van Milton Friedman (“het enige legitieme doel van de onderneming is het – binnen de grenzen van wat wettelijk niet verboden is - maximaliseren van aandeelhouderswaarde”) maakte opgang in MBA opleidingen. Gecombineerd met het opkomen van vijandige overnames door raiders in de 80-er jaren, en nog eens versterkt door de globalisering, heeft de Friedman doctrine geleid tot een tendens dat steeds meer grote bedrijven korte termijn winst zijn gaan maken ten koste van mens, milieu én van de bedrijfswaarde op lange termijn.

Als we de balans opmaken van een cultuur van beslissingen ten koste van PPP is de uitslag treurig:

1. **People:** wereldwijd voelt 85% van de werknemers zich niet betrokken bij hun werk. In West-Europa voelt zelfs slechts 10% van de werknemers zich betrokken en zijn 19% actief niet betrokken. ; in 2013 werd 10-15% aangemerkt als burnout(-ish), maar in 2019 gold voor Duitsland dat 53% (meer dan de helft!) van de actief niet betrokken werknemers zich in de laatste 30 dagen burn-out hebben gevoeld en zelfs 17% van de betrokken medewerkers.¹
2. **Planet:** binnen afzienbare tijd passeren we het punt van onomkeerbare opwarming van de aarde, die binnen 100 jaar zal leiden tot circa 7 meter stijging van de zeespiegel (door het smelten van de ijsmassa op Groenland) waardoor veel kuststeden als Miami, New Orleans en

¹ Gallup, Global Workplace Report 2019

New York van de kaart zullen worden geveegd², en dus ook landen als Nederland en Bangladesh

3. **Profit:** de gemiddelde levensduur of de levensverwachting (een van beide kiezen) van bedrijven is gedurende de afgelopen 100 jaar verminderd van 75 naar 15 jaar³

Dus duurzaam leiderschap is meer nodig dan ooit én zeldzamer dan ooit Wat is de reden dat jij dit artikel bent gaan lezen? Vraag jij je af of er een manier is dat je het tij (letterlijk) kunt helpen keren? En wat jouw bijdrage kan zijn, hetzij vanuit een rol als (mede-)eigenaar, manager, (informele) leider, vooruitloper, of adviseur? Het antwoord ligt in gesprekken die leiden tot reflecties en transformerende debatten. En hopelijk inspireert iets in dit artikel je om meer van dit soort gesprekken te ontketenen met de mensen die het verschil kunnen maken in de organisaties waar jij op de een of andere manier deel van uit maakt.

Strategische reflecties en debatten kunnen plaats vinden in de board room, maar ook in het café of tijdens *leadership development* programma's. Doordat sinds de 80-er jaren managers steeds meer moesten gaan sturen op korte termijn resultaten, zijn in grote bedrijven de *leadership development* programma's in steeds sterkere mate gericht op thema's als *strategy, financials and performance management*. Onderzoek toont echter aan dat als medewerkers en klanten zich echt bij de organisatie betrokken voelen de resultaten met 240% kunnen toenemen.⁴

Twee professoren *Organisational Behaviour* aan INSEAD beschrijven⁵ hoe leiderschapsprogramma's tot enkele decennia geleden vertrokken vanuit het concept dat een goede leider een groep vertegenwoordigt, maar dat sinds de 80-er jaren zich een ontmenselijking van het leiderschapsconcept voltrok. Leiderschap werd gereduceerd tot een set vaardigheden om een visie te bedenken en die via beïnvloedingstechnieken te implementeren. Sommige business schools hebben recentelijk hun MBA programma's herzien. Bij INSEAD zelf staat nu vijf jaar "humanizing leadership" centraal. Daarom is het misschien geen gek idee om ook in in-company leiderschapsprogramma's (weer) meer prioriteit te geven aan de P van People in plaats van het leren sturen op resultaten – in de praktijk – vaak ten koste van mensen.

Ander onderzoek⁶ heeft aangetoond welke aspecten medewerkers mensen zowel gelukkig als productiever maken. Hieronder zijn de gepresenteerd rond het Insights Discovery wiel, omdat dit mooi laat zien dat Mastery en Autonomy de taakgerichte factoren zijn en Purpose, Relation en Recognition de meer relatiegerichte factoren. Het ontwikkelen van Mastery en Purpose vragen meer om reflectie, terwijl Autonomy en Recognition meer gericht zijn op de buitenwereld.

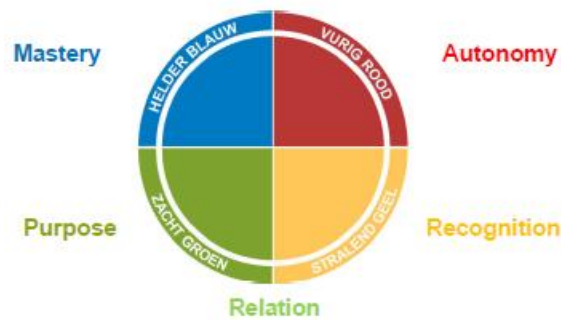
² Amerikaanse National Academy of Sciences, <http://www.express.be/business/nl/economy/miami-en-new-orleans-worden-als-eerste-van-de-kaart-geveegd/216285.htm>

³ zie Lynn Stout, <https://www.youtube.com/watch?v=ZzZtBF9nprA>. In 15 years 40% of large companies disappeared. In UK decrease by 50%. Life expectancy of large corporation 75 years in 1920 (F500), now 15 years.

⁴ Gallup – Global Workplace Report 2013, p. 27 and 50)

⁵ Gianpiero and Jennifer Petriglieri: "Can Business Schools Humanize Leadership?", met name p. 8, in: Academy of Management Learning & Education, 2015, Vol. 14, No. 4, 625–647, <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2014.0201>

⁶ Bart De Bondt: "ReRAMP your business: de sleutel tot gelukkige werknemers en maximale resultaten", Unibook, ISBN 9789402114386



Hoe staat het in jouw organisatie met elk van deze vijf factoren? De geluksfactor *Mastery* wil zeggen dat men ergens meesterschap in heeft. Ergens heel goed - wellicht dé expert - in zijn geeft een sterk gevoel van eigenwaarde. Het is vaak in het belang van de organisatie om te zorgen dat hun werknemers voldoende opleidingen volgen om ergens echt goed in te worden.

Veel bedrijven investeren ook wel in de tweede geluksfactor, *Relation*, door middel van bijvoorbeeld team-building. De veel gebruikte Gallup werknemersonderzoeken meten of men tenminste één *Best Friend* in het bedrijf heeft, want dat is belangrijk voor het welbevinden van de medewerker. Een verbindende manager draagt ook in belangrijke mate bij tot geluk op de werkplek.

De derde geluksfactor, *Recognition*, gaat over het gevoel dat mensen zich gezien en erkend voelen in wie ze zijn en wat ze doen. Als we het Insights Discovery kaartspel spelen (de gemiddelde lezer kent dit spel niet) met teams is vaak de verzuchting van de medewerkers dat zij elkaar eigenlijk zelden of nooit dingen zeggen waardoor de ander zich gezien of gehoord voelt. In hoeveel bedrijven bestaat er echt een cultuur van waarderende feedback? Het geven van erkennende of waarderende feedback heeft een enorm positief effect op het geluksgevoel van de medewerkers en kan hun betrokkenheid en productiviteit sterk verhogen. Je leert het in een paar uur, je doet het vervolgens in een minuut per persoon, en je maakt een wereld van verschil.

De vierde geluksfactor is *Purpose* oftewel zingeving. Het vinden van zingeving vindt bij voorkeur plaats op zowel bedrijfsniveau als op team- en individueel niveau. Hier zien we een link met de P van Planet. Een toenemend aantal organisaties transformeren hun missie van “de preferred supplier van ...” naar “building a sustainable future ...”. Een paar voorbeelden:

- DSM ontwikkelt een voedzaam rijstgraan (“in 2020 willen we in Nederland én Europa tot de erkende voorhoede in duurzaamheid en innovatie behoren”)
- Unilever verkoopt duurzame vissticks (in 2009 lanceerde Unilever het Compass met een visie om de omvang van het bedrijf te verdubbelen en tegelijkertijd de milieuoetafdruk te verkleinen en de positieve maatschappelijke impact te vergroten).
- InterfaceFlor ontwikkelt een bio-composteerbaar tapijt (“Het is de *missie* van *Interface* om het eerste volledig duurzame bedrijf te worden - met nul-komma-nul negatieve invloed op het milieu”).

Deze bedrijven hebben duurzaamheid tot de kern van hun strategie gemaakt en de mensen die er werken zijn veelal trots op hun bedrijf. Door klimatologische en maatschappelijke ontwikkelingen, moeten veel bedrijven zichzelf opnieuw uitvinden. Bijvoorbeeld de meeste elektriciteitsbedrijven realiseren zich dat binnen een decennium de meeste huishoudens en bedrijven zelf energie opwekken en dat ze iets anders moeten gaan doen, zoals advisering op het gebied van duurzame energie.

De vijfde geluksfactor is dat mensen zich *autonoom* voelen. Mensen autonomie geven staat echter op gespannen voet met de hiërarchie in organisaties die een sterke *command-and-control* cultuur kennen. Met name in de internet en IT sector is er het afgelopen decennia een sterke ontwikkeling geweest naar zelfsturende teams (*agile*⁷). In veel grotere organisaties adopteert de IT afdeling *agile* (Spotify wordt door velen als voorbeeld genomen), waarna ook andere bedrijfsonderdelen geïnspireerd raken om dit organisatiemodel over te nemen.

Frédéric Laloux schrijft in zijn boek *Reinventing Organizations* over de organisatie van de toekomst, op basis van concrete cases van gelukkige bedrijven die het al lukt om vanuit een bezielende zingeving zonder hiërarchie te werken. Volgens hem zijn de belangrijkste ingrediënten:

- *Een evolutionair doel*: vind een helder doel en luister waar het organisme naar toe wil
- *Self-management*: iedereen kan voorstellen maken
- *Wholeness*: overwin je ego / kijk je schaduw in de ogen.

Als leider vooral luisteren naar voorstellen van anderen, als leider werken aan je onbewuste (je schaduw in de ogen zien en integreren) en het leren luisteren naar het collectieve onbewuste (waar de organisatie naar toe wil) zijn eigenlijk Jungiaanse concepten en benadrukken het belang van persoonlijke ontwikkeling.

In zijn artikel *Why we cannot learn a damn thing from Semco or Toyota*, vraagt Niels Pfläging zich af waarom alle bedrijven die zoals Semco en Toyota een bedrijfsaanpak hebben gevonden die goed werkt zonder sterke hiërarchie, maar zelden worden gekopieerd. En zijn conclusie is dat de meeste leiders, die zeggen dat hun eigen organisatie daar nog niet aan toe is, een andere set overtuigingen hebben over hun medewerkers.

Een recent boek dat ik in dit verband iedereen zou willen aanraden is *Brace New Work* van Aaron Dignan (volgens Seth Godin hét managementboek van het jaar). Hij haalt McGregor's Theorie X en Theorie Y uit de 60-er jaren weer van stal:

(cc) Soozie Brown, www.innovatribe.com

Theory X	sphere	Theory Y
Dislike work, find it boring, will avoid if we can	ATTITUDE	Need to work, want to take an interest, we can enjoy it
Must be forced or coerced into compliance	DIRECTION	Direct ourselves towards an accepted target
Need to be directed, avoid responsibility	RESPONSIBILITY	Thrive on responsibility
Motivated by fear, lack of money, lack of job security	MOTIVATION	Motivated by the desire of self-development and to contribute to the world
Little creativity, except when getting around rules	CREATIVITY	Highly creative when given recognition and opportunity

Based on a diagram from: <http://lh3.ggpht.com/-UhdItA3kxYo/UC1n1FXEZbl/AAAAAAAAATA/WThKKSRVuCg/s640/theoryxy.png>

⁷ Een "agile" cultuur is tolerant voor het maken van fouten, bereid hypotheses te testen, en in staat zich snel aan te passen aan de veranderingen in de markt.

Wij hebben de neiging onszelf te herkennen in Theorie Y. Maar veel van onze medewerkers in Theorie X. Hoe komt dat? “We kennen onze eigen gedachten en gevoelens, maar we kunnen niet in het hoofd van andere mensen kijken. We moeten ze puur op hun gedrag beoordelen en hun gedrag wordt (tenminste deels) gevormd door hun omgeving.” (Dignan 2019, p.59).

Hieruit zou je mogen afleiden dat in een hiërarchische organisatie, die geleid wordt vanuit *command and control* en waar mensen inwisselbaar zijn, medewerkers vooral het gedrag passend bij Theorie X vertonen. Het bouwen van een duurzame organisatie begint dus bij de confrontatie over onze eigen *cognitive bias* over hoe uitzonderlijk we zelf zijn en echt te geloven - nee: weten! – dat mensen volgens Theorie Y handelen als ze in een organisatie werken waar een positief mensbeeld leidend is. Hoe zou het zijn – als jouw organisatie duurzaam succesvol wil worden – om te starten met transformerende reflecties en debatten over het beeld dat de leiders over zichzelf en hun mensen hebben? De reflecties beginnen met: Wie ben ik? Wat zijn mijn sterktes en uitdagingen? Wat zijn mijn waarden? Waarom zou ik iets willen veranderen en wat levert mij dat op? En vervolgens: hoe zijn de anderen, wat drijft hen en wat zijn hun sterktes en uitdagingen? Hoe kan ik echt verbinding maken met mensen die anders lijken?

Dit wordt gevolgd door debatten over het mensbeeld van medewerkers. Debatten die ten diepste de waarden van de deelnemers transformeren. Als alle leiders uiteindelijk in het Theory Y paradigma zit, kan worden gesproken over de organisatie: wat is haar bedoeling, haar missie, haar doelen en hoe gaan we die bereiken? Daarbij komen de eerder genoemde *evidence-based* aspecten van duurzaam leiderschap aan bod, opdat er in de organisatie een omgeving wordt gecreëerd waarin de Y Theorie kan (blijven) floreren. Dit kan door vragen zoals: hoe krijgen we een bezielende zingeving van onze organisatie, teams en mensen; hoe organiseren we ons vanuit zoveel mogelijk autonomie van de medewerkers; hoe zorgen we dat de medewerkers competent zijn, goede verbinding met elkaar en met de klant weten aan te gaan en zich erkend voelen als medemens en medewerker? En hoe krijgen we leiders die zo volwassen zijn dat ze dit mogelijk maken zonder dat hun ego hen in de weg zit?

Alleen de geesten rijp maken en de cultuur proberen te veranderen is niet voldoende. Wat is de vervolgstap? Het werk zal anders georganiseerd moeten worden, zodat de systemen in de organisatie de gewenste Y-cultuur ondersteunen en niet systematisch weer oud X-gedrag stimuleren. Myna, het bedrijf waar ik medeoprichter van ben, heeft hiertoe een dynamisch workflow management systeem, MYNA.SWARM genaamd, ontwikkeld waardoor de medewerkers het werk ophalen in plaats dat ze het werk toegedeeld krijgen. De hiërarchie van command en control, die X-gedrag produceert, wordt dan overbodig en het primaire principe voor organiseren worden de werkprocessen, dwars door de oude silo's heen. MYNA.SWARM maakt het werk in de processen volkomen transparant. Het werk dat gedaan moet worden wordt aangeboden aan zogenaamde zwermen van medewerkers die voor de betreffende werkzaamheden geschikt zijn en dit werk ook willen doen. Als een medewerker een taak heeft afgerond, kiest hij/zij een nieuwe activiteit. En als zwerm (groep van medewerkers met dezelfde geschiktheid en passie) zijn de medewerkers verantwoordelijk dat al het werk tijdig gedaan wordt. Bovendien kan iedereen via MYNA.SWARM⁸ voorstellen doen hoe het werk beter georganiseerd wordt en verbeteringen die goed werken verspreiden zich zodat iedereen er baat bij heeft. Deze manier van organiseren én innoveren van het werk geeft autonomie en verantwoordelijkheid aan het individu en aan groepen, waardoor de

⁸ Voor meer informatie over Myna.swarm zie www.myna.work. Daar vind je ook een White Paper en meer informatie over de zwermtheorie als alternatief voor de hiërarchische manier van organiseren met *command and control*.

medewerkers systematisch gedrag van Theorie Y laten zien. Met als gevolg minder verspilling van talent, energie en middelen.

Laat je inspireren om je organisatie de transformatie te laten maken van X naar Y. Waarbij Y niet alleen staat voor een positief mensbeeld en duurzaam leiderschap, maar ook voor het nalaten van een *legacy* (zingeving) en een bijdrage aan een betere wereld. En waarbij Y ook staat voor de wetenschap dat duurzaam leiderschap leidt tot een hogere ROI op lange termijn. Want gelukkige en bezielde medewerkers zijn productiever en verkopen beter. En aangezien bezielde organisaties een langere levensduur hebben, zorgen ze dus ook langer voor hun aandeelhouders.