

Verslag leiderschapsevent 6 november – Wat zou Poetin doen?

Je hebt zo van die momenten dat een bijeenkomst echt indruk maakt. Op 6 november was er zo'n moment. Rijnconsult organiseerde het leiderschapsevent: "Wat zou Poetin doen?". Hubert Smeets, journalist van het NRC, leidde de middag in en uit. De inleiding gaf de honderd toehoorders een stevige indruk van Poetin, zijn geschiedenis, zijn ontwikkeling en zijn land. Het blijkt allemaal wonderwel te kloppen. Het is volkomen logisch dat 'De Russen' erg blij zijn met Poetin. Hij is macho, geeft leiding, zet Rusland weer op de kaart en laat zien dat je niet met dat land moet dollen. Wat wil je nog meer als je een gefrustreerde Rus bent die zich almaar afvraagt hoe het kan dat het grootste land op deze planeet met een fantastische geschiedenis eigenlijk niets meer voor lijkt te stellen? Dat kan niet zo zijn en dan heb je behoefte aan een kerel die er voor zorgt dat de hele wereld ineens weet dat hij en zijn land de dienst uitmaken en niemand anders.

Is de 'Poetin Way of Leadership' wat we nodig hebben in Europa?

Dat was het onderzoeksthema deze middag en we zijn in 6 verschillende workshops over leiderschapsissues het gesprek aangegaan. Hubert Smeets en Bas van der Velde reflecteren aan het einde van de dag op wat zij leerden tijdens de workshops. Wat opvalt is een passage van Hubert over de Russische samenleving en maatschappij. Hubert maakt daar onderscheid in. De Russische maatschappij en politiek is vooral masculien, terwijl de samenleving met name feminien is. En zolang daarin evenwicht is gaat het Rusland goed en heeft dit enorme land geen enkele behoefte om de hoofdrol in de wereld te spelen. Het zijn tenslotte geen Amerikanen, maar trotse mensen met een kolossale geschiedenis. Een land wat genoeg aan zichzelf heeft. Een wereld op zich.

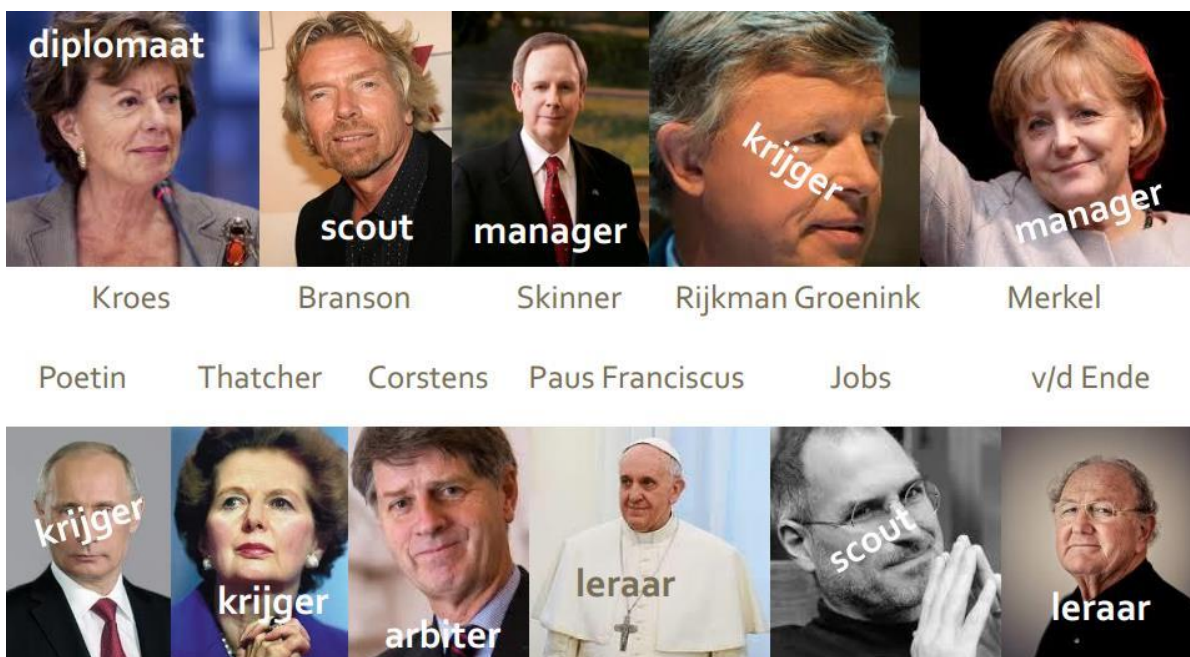
U leest hierna een kort verslag over de zes workshops die we organiseerden. Klik op de workshop om direct naar het betreffende verslag te gaan.

1. [De Natuurlijke Leider](#)
2. [Coöperatief Leiderschap](#)
3. [Regie nemen of vragen](#)
4. [Zelfsturing, kan dat eigenlijk?](#)
5. [Angela versus Vladimir](#)
6. [Wie stopt de zonnekoning?](#)



1. De Natuurlijke Leider - Louise Kraai (Rijnconsult)

In deze workshop is vanuit het perspectief van de evolutie gekeken naar leiderschap. De mensheid bestaat nu 2 miljoen jaar en veruit het grootste deel van die tijd leefden wij als jagers en nomaden. Pas 13.000 jaar geleden komt hier met de landbouwrevolutie verandering in (als die 2 miljoen jaar staat voor 24 uur, dan ontstaat de landbouwrevolutie een paar minuten voor 12). Dat roept de interessante vraag op of wij niet nog steeds geconditioneerd zijn voor het 'leiderschap van de savanne' in plaats van het leiderschap dat zich via de landbouwrevolutie, militaire geschiedenis en de industriële revolutie heeft ontwikkeld. Moeten we ons leiderschap daarop aanpassen? Van Vugt onderscheidt in zijn boek over natuurlijk leiderschap een zestal leiderschapsrollen, die ons zicht geven op de type leiderschappen uit die vroegere tijden (Krijger, Scout, Arbitr, Diplomaat, Manager en Leraar). In onderstaand voorbeeld ziet u bekende leiders gelabeld volgens deze theorie. Poetin blijkt hierin de krijger te zijn.



Duidelijk is dat leidinggeven vanuit macht geen passend leiderschap is vanuit evolutionair perspectief: dominantie dient gepaard te gaan met empathie. Bovendien is wederkerigheid tussen leiders en volgers essentieel. Daarnaast zien we dat er in het verre verleden alleen sprake was van een groep dat zijn eigen belang (voedsel, veiligheid en voortplanting, 3 V's) nastreeft en daar richtten leiders en volgers zich op, terwijl in de complexiteit van nu er ook sprake is van een organisatiebelang en doelen en drijfveren die veel verder strekken dan die 3 V's. Dit kan vragen om meer of juist minder leiderschap, maar in ieder geval is de vergelijking met het leiderschap van de savanne daarmee zeer onvolledig. Toch blijft het wel aantrekkelijk om te onderzoeken of leiderschap dat meer rekening houdt met onze 'evolutionaire conditionering' effectiever leiderschap is...

2. Coöperatief Leiderschap - Jos van Campen (voorzitter NCR) en René de Waal (Rijnconsult) en Frank Engelbart (Rijnconsult), verslag Pieter Rop (Rijnconsult)

Van Campen stelt zich voor als boer en daarnaast voorzitter van de Nationale Coöperatie Raad en ex-bestuursvoorzitter van Royal Cosun (Suikerunie). Na het jaar 2000 is het aantal coöperaties in Nederland verdubbeld naar 4.000.



Jos van Campen

Volgens Van Campen richt je een coöperatie op vanuit rationele solidariteit om samen een maatschappelijk probleem op te lossen. Het spannende van een coöperatie is dat het collectief soms botst met het individuele belang van de leden. Een coöperatie is *van* de leden en werkt *voor* leden *door* leden.

En dan vertelt Van Campen over het zandlopermodel als leiderschapsmodel van coöperaties. Op het scharnierpunt, het midden van de zandloper, ontmoeten voorzitter van de ledenraad en de directeur van de werkorganisatie elkaar. De voorzitter zorgt dat de leden aangehaakt blijven bij de coöperatie en de directeur zorgt dat de werkorganisatie het werk zo goed mogelijk uitvoert. Elke week begint met het gelijk zetten van de klokken van de voorzitter en de directeur.

Van Campen vertelt dat het moeilijk is om een goede directeur te vinden die past bij de coöperatie. Hij heeft in zijn leven een aantal directeuren weg moeten sturen omdat ze in de kern niet aanvoelden hoe het bedrijf van een coöperatie geleid moet worden. Qua leiderschapsfilosofie is Van Campen een aanhanger van de 7 eigenschappen van Stephen Covey. Dienstbaar leiderschap noemt hij het. Veel mensen spreken, iedereen maximaal betrekken bij de besluitvorming, niet top-down werken. Moeite nemen om echt te luisteren naar de ander. Weten dat je het zonder de ander niet red. In dat kader deelt Van Campen een ervaring rond een toetreding van nieuwe leden in de coöperatie. Op zaterdagmorgen zat hij in een Van der Valk al zijn kaarten op tafel te leggen. De andere partij deed dit ook en zo kwamen ze er samen uit. Win-win in termen van Covey.



7 eigenschappen van effectief leiderschap Stephen Covey

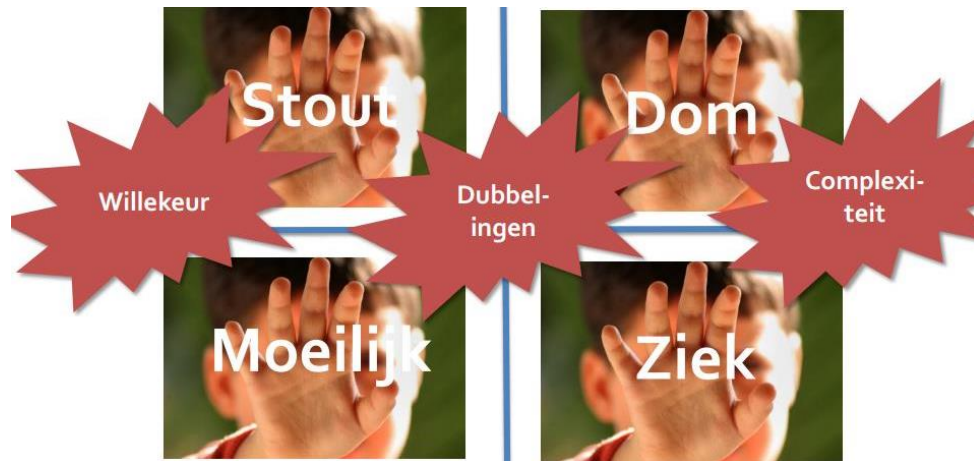
De laatste les die Van Campen het publiek meegeeft is het organiseren van diversiteit. Zorg ervoor dat er verschillende en aanvullende kwaliteiten in je MT zitten. Organiseer daarmee dat alle ideeën op tafel komen zodat je zo goed mogelijke besluiten kunt nemen, wees niet bang voor discussie. Voor Poetin lijkt dit een minder logische weg. Het zal nog heel wat jaren duren voordat deze Rus begrijpt wat Rijnlandse principes betekenen en wat deze kunnen brengen.



3. Regie nemen of vragen - Fokko Witteveen (Trias Jeugdzorg) en Boris van de Woestijne (Rijnconsult)

Gemeenten krijgen vanaf 2015 de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg. Dat vraagt om leiderschap en roept de vraag op hoe gemeenten regie over de jeugdzorg gaan voeren. Die regie moet ervoor zorgen dat hulp en ondersteuning aan kinderen, logischer en eenvoudiger wordt georganiseerd en dat er meer dwarsverbanden ontstaan met de maatschappelijke zorg en arbeid.

Wij zien gemeenten zich op vier manieren voorbereiden op de decentralisatie van de jeugdzorg. De eerste aanpak zet sterk in op hulp vanuit de samenleving. Niet het protocol voert de boventoon maar het 'pluis-niet-pluis-gevoel' en de onderbuik. Risico van dit model is dat in situaties waar zwaardere professionele hulp nodig is, dat niet herkend wordt. Het tweede model is zakelijker: de inkopers voeren daarbij de boventoon, het doel is concurrentie en nieuwe aanbieders. Het derde model zijn de sociale wijkteams. Het motto is hier veel zelf doen en vaak ook veel overleggen. Het risico is een gebrek aan daadkracht, vernieuwing en doelgerichtheid. Dan is er de vierde groep: dat zijn de visionairs die nemen regie door 'een stip op de horizon' te zetten. Geen overbodige luxe, maar soms blijft de vraag wat gaan we (morgen) doen moeilijk te beantwoorden.



De ideale aanpak bestaat niet en bevat waarschijnlijk elementen van alle vier van de bovenbeschreven aanpakken: normalisering, zakelijkheid als dat kan, sociale wijkteams om kennis te delen en samenwerking te bevorderen en een visie om te weten wat je wil.

...of regie geven

Maar er is nog iets anders: het gaat om regie nemen maar misschien nog wel meer om regie geven. De decentralisaties in het sociale domein – niet alleen jeugdzorg maar ook zorg en participatie – vragen om een andere verhouding tussen overheid, burgers en professionele organisaties. Voor de overheid betekent dat een verschuiving van zorgen *dat* naar zorgen *voor*. In de jeugdzorg vraagt dat om een samenleving die meer gaat doen.

Een voorbeeld hiervan is het 1000 jongerenplan, waarin op initiatief van de provincie het bedrijfsleven (vooral het MKB) zich sterk heeft gemaakt om 1000 jongeren aan het werk te helpen in Overijssel. Een voorbeeld van een coproductie bestaande uit overheid, markt en professionals (de trajectbegeleiders) die zich succesvol inspannen om 1000 jongeren aan het werk te helpen.

Natuurlijk brengt dit dilemma's met zich mee, bijvoorbeeld voor de veiligheid en in de relatie van verwachtingen van burgers die (te) veel van de overheid verwachten.

Maar het is onafwendbaar: de overheid is er straks niet alleen om regie te nemen maar moet regie ook – of vooral - leren geven. En dat is voor beiden - overheid en samenleving - nog even wennen.

Regie nemen of geven, het zal voor Poetin een thema zijn dat ver weg staat van zijn dagelijkse werkelijkheid. Er is wat hem betreft maar een die de regie heeft...

4. Zelfsturing, kan dat eigenlijk? - Eeuwke Bremmer en Ernst Jan Reitsma (beiden Rijnconsult)

Met een zaaltje vol geïnteresseerden in zelfsturing, begonnen we onze workshop met een aantal stellingen. De eerste was 'zelfsturing is een utopie'. Nog voordat de deelnemers hun rode of groene kaartje omhoog staken, werd er uit de zaal geroepen: "Wat is jullie definitie van zelfsturing eigenlijk?" Een hele terechte vraag, want over zelfsturing bestaan vele definities en het komt in vele varianten voor. Onze werkdefinitie is: "Zelfsturing gaat over de autonomie die een team heeft om zelfstandig besluiten te nemen over zaken die het team aangaan en het werk dat het team moet opleveren". Tijdens de stellingen viel het op dat er slechts enkelen al werkten met zelfsturing, maar dat veel leidinggevenden er wel over aan het nadenken waren. Om deze laatste groep tegemoet te komen, bestond ons tweede deel van de workshop over belemmerende en bevorderende factoren die een rol spelen bij de implementatie. We vroegen iedereen dit op een post-it te schrijven. Bij het bundelen van de antwoorden viel het op dat onze deelnemers vooral zichzelf of hun leidinggevende collega's als een belemmering zagen. Er werd vaak gesuggereerd dat het loslaten, het fouten mogen maken en het vertrouwen in teams grote uitdagingen zouden zijn in hun organisaties. Wat als bevorderend werd gezien, was vooral het team de juiste sturingsinformatie geven, successen te vieren en de tijd te geven om ze te laten wennen aan hun nieuwe verantwoordelijkheden. Tot slot deelden we nog enkele theoretische modellen, zoals de team-performance curve van Katzenbach en Smith waarbij we benadrukten dat als je gaat werken met zelfsturende teams je niet meteen wonderen van ze kan verwachten en dat een conflict juist een teken kan zijn dat het de goede kant op gaat met het team. Onze conclusie na deze middag was dat er leidinggevende behoefte hebben aan actuele verhalen over zelfsturing en dan vooral over de context om de teams heen. Poetin zat echter niet in de zaal en dat verbaasde ons in het geheel niet. De enige die zelf stuurt, is hij immers zelf.



5. Angela (Merkel) versus Vladimir (Poetin) - Tiny Oomen (Rieken & Oomen) en Marèns Evers (Rijnconsult)



Vrouwelijk leiderschap blijft onderwerp van discussie: moeten we stimuleringsmaatregelen nemen om meer vrouwelijke topmanagers te krijgen of niet? En hoe komt het dat het blijkbaar zo moeilijk is vrouwen aan de top te krijgen? Is het glazen plafond de schuld of de krabbenmand?

Uit de media en literatuur blijkt dat bedrijven die net dat stapje extra zetten om topvrouwen binnen te halen en te behouden het over het algemeen beter doen op dit gebied. Het gaat dan onder andere om heel praktische zaken als parkeerplaatsen naast de ingang voor zwangere vrouwen. Dat vrouwen zwanger worden lijkt één van de grootste struikelblokken: vrouwen zijn doorgaans 2 x 4 maanden uit de running. Dit kunnen we niet veranderen maar we kunnen er wel anders mee omgaan. Overigens kwam uit het publiek de opmerking dat het niet zo zeer ging om die 4 maanden afwezigheid maar vooral om de periode er na. Dat is op zich een interessante constatering. Wat gebeurt er dan in die periode erna? Blijkbaar lukt het jonge vaders wel om aan hun carrière te blijven werken. Wat is dan het verschil tussen jonge moeders en jonge vaders?

Wat hebben we geleerd van de workshop?

Voor organisaties geldt:

- Wil je topvrouwen in je bedrijf, dan zal je wat meer moeite moeten doen om ze binnen te houden in de periode dat ze naast een carrière ook aan een gezin bouwen.
- Run je een technisch bedrijf en wil je meer topvrouwen? Tja, dan heb je pech. Technische vrouwen zijn dun gezaaid, zeker technische topvrouwen.

Tenslotte kwamen we tot de bevinding dat Angela best saai is. In ieder geval heel wat saaiër dan de Berlusconi's van deze wereld. Als we hier uit moeten concluderen dat je als vrouw saai moet zijn om de top te bereiken dan zal deze situatie nog wel even aanhouden. Want dat wil toch geen vrouw!

“

Als een man een lastige klus één keer heeft gedaan, zegt hij: ik heb hiermee ervaring. Een vrouw zegt: ik heb het pas één keer gedaan

6. Wie stopt de Zonnekoning - Bart Bosman en Diederik Hommes (Rijnconsult)

In deze workshop zou Poetin zich waarschijnlijk nog wel een beetje thuis hebben gevoeld. Bart Bosman (adviseur Rijnconsult) en Diederik Hommes (directeur Rijnconsult) bespreken wat bestuurders en leiders vaak overkomt. Ze raken de weg kwijt en verliezen ook nog eens hun hoofd, uiteindelijk eindigend in een koningsdrama met hoge kosten voor aandeelhouders/ huurders/ maatschappij/ gezin. Dat het echee er aan zit te komen, kan men merken aan de volgende verschijnselen bij de betrokken bestuurder/leider:

- Prioriteit op publiek optreden
- Nieuwe vrouw/man
- Te grote auto
- Tweede secretaresse
- Branchevreemde activiteiten
- Snelle groei, veel sneller dan de markt
- Eindpunt carrière of gesprek over vervolg/ exit blijft uit
- Bestuurder gaat praten alsof het zijn of haar bedrijf is
- Geen werkelijk contact tussen toezichthouders en de rest van de organisatie, en dat laat de bestuurder ook niet toe
- Snelle salarisstijgingen, beloond willen worden voor korte termijn prestaties
- Hoog verloop onder managers en lastig om nieuwe te vinden
- Afstand tot het kernbedrijf (werkvloer, klanten), minder aanwezig
- Hofhouding van 'ja-knikkers'

De workshop concludeert dat het goed is dat er Governance eisen zijn en dat de samenleving steeds nadrukkelijk eist dat bestuurders en leiders zich hebben te verantwoorden voor hun denken en doen. Een ontwikkeling waar Poetin zijn mee afveegt. Verantwoorden, hoezo?



Diederik Hommes