

Door Frank Brummelhuis, senior consultant executive services

In de, in mijn ogen fantastische, mooie en leerzame maar ook ontnuchterende NTR-serie “Leiders gezocht” gaat journalist Jeroen Smit op zoek naar mensen die kunnen aangeven waar het met het leiderschap is misgegaan en vertellen hoe het wél zou moeten. En Smit weet volgens mij waar hij het over heeft. In zijn bestsellers Het drama Ahold en De prooi (ABN Amro) beschrijft hij hoe bestuurders van grote bedrijven ten prooi vallen aan narcisme, hebzucht en hoogmoed. Ondeugden die ook deels ten grondslag liggen aan de economische malaise. Volgens Smit voldoet het oude type bestuurder niet meer, die als slimste komt bovendrijven en zijn ondergeschikten vertelt hoe het moet. Dat soort leiderschap heeft zich sinds de internetzeepbel en kredietcrisis zelf de das omgedaan.

Smit’s mening onderschrijf ik! Het is inderdaad tijd voor nieuw leiderschap maar nieuw leiderschap wil niet meteen zeggen dat dat niet met huidige leiders kan. De uitkomsten uit mijn afstudeeronderzoek “leiderschap in de corporatiebranche” zijn verontrustend maar de verschillen zijn niet onoverbrugbaar. (Nieuw) leiderschap is te ontwikkelen maar naar mijn stellige overtuiging niet het beste via een managementcursus. Management is geen leiderschap. Managers zijn niet allemaal leiders maar leiders kunnen ook weer niet zonder management. Minder managers en meer leiders dus. Leiderschap ontwikkel je vooral door aan jezelf, als mens, te werken. Waarom dan aan jezelf werken?

Het nieuwe leiderschap kenmerkt zich door anders naar organisaties maar vooral ook naar mensen te kijken. Leiders maken maar gedeeltelijk een organisatie. Mensen voor 95%. Als u als leider dus in staat bent uw medewerkers te ontwikkelen, ruimte te geven, te enthousiasmeren en daarbij zorgt dat u de juiste mensen om u heen verzamelt, zal het effect van uw leiderschap dus vele mate groter zijn. Het beste jongetje van de klas gaat niet meer op. De trend bij corporaties is ook dat steeds meer hoogopgeleiden de corporaties versterken. Die hoogopgeleiden hebben minder management (vaak sturing) nodig. Sterker nog.... van teveel sturing worden ze ongelukkig. Kennis blijft belangrijk maar is geen specialisme meer. Specialisme zit verdeeld in de organisatie. Aan u de taak om die specialismen te verbinden en verder te (laten) ontwikkelen. Dit vergt veel meer van de mens achter de leider dan van de kennisexpert. Een kennisexpert die leider geworden is motiveert nu eenmaal minder dan een inspirerend leider.

2010 is voor velen, en dus ook voor de corporatiesector, een jaar van stilstand of achteruitgang geweest. Het Europadossier, moeizame tot haperende wetgeving en stijgende bedrijfslasten nodigen ook niet uit tot vooruitgang. Maar wachten we dan af of zoeken we actief een voortrekkersrol? Stilstand is achteruitgang om nog maar eens een (ware) dooddoener te gebruiken. Creëer vooruitgang, bestaansrecht en laat de overheid achter je aanhollen in plaats van andersom.

Dat gaat niet vanzelf! Dat vergt lef, moed en aan de andere kant de wil en mogelijkheid om veel ouds los te laten. Nieuw leiderschap, leiderschap dat intrinsiek bij velen aanwezig is vrijmaken of vrij laten komen voor een volgens Jim Collins uit onderzoek bewezen acceleratie-effect met extreem hoge resultaten tot gevolg. In het afdwingen van bestaansrecht heeft ook de RvC een belangrijke misschien wel essentiële rol. Zoek naar nieuwe leiders en minder naar kennisexperts.

Ik hekel een te grote nadruk die er bij de selectie van nieuwe corporatiedirecteuren ligt op kennis. Er is in de werving te veel aandacht voor kennis en controle. Dat is ingegeven door angst om de cijfers. Controle is uitermate belangrijk maar een gevolg en geen oorzaak. Het gaat om de juiste mens te vinden. Dat gaat niet via een paar gesprekken van anderhalf uur. Dat vergt diepgravende en diepgaande gesprekken over normen, waarden, opvoeding, drijfveren en visie op mens maatschappij en de wereld. Een mens die de juiste medewerkers om zich heen verzamelt en deze ruimte geeft, enthousiasmeert en verbindt. Dan volgt controle, betere resultaten, bestaansrecht en een boeiende en bloeiende corporatiebranche nagenoeg als vanzelf.’