



10 PRINCIPES VAN STRATEGISCH LEIDERSCHAP

Jessica Leitch, David Lancefield en Mark Dawson

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Managers die topposities bereiken in organisaties hebben niet per definitie ook het kenmerkende profiel van een strategisch leider. Aan de hand van tien principes kan het strategisch leidinggevend potentieel in een organisatie worden aangeboden en tot ontwikkeling worden gebracht. Zo kunnen organisaties de leiders ontwikkelen en vasthouden die hen door fundamentele veranderingen kunnen loodsen.

De meeste ondernemingen hebben leiders in huis met de sterke operationele vaardigheden die nodig zijn om de lopende activiteiten goed uit te voeren. Vaak kampen ondernemingen echter ook met een cruciaal tekort: het ontbreekt aan mensen in leidinggevende posities met de kennis, ervaring en het zelfvertrouwen die nodig zijn om oplossingen te vinden voor de zogeheten 'duivelse problemen' ('wicked problems'), zoals management-wetenschappers ze noemen. Dergelijke problemen zijn niet op te lossen met een simpel commando. De mogelijke oorzaken lijken een groot raadsel en geen enkele oplossing oogst overtuigende steun. Duivelse problemen dwingen een onderneming vaak om zaken over een geheel andere boeg te gooien. Iedere onderneming krijgt ermee te maken.

Een enquête van PwC uit 2015 maakte duidelijk hoe groot dit tekort wel niet is in het bedrijfsleven. In deze enquête, waarbij een onderzoeksmethode werd ingezet die was ontwikkeld door David Rooke van Harthill Consulting en William Torbert van Boston University, werden zesduizend topmanagers ondervraagd. De respondenten kregen een aantal open vragen voorgelegd. Uit hun antwoorden bleek welk soort leiderschap hun voorkeur had. Aan de hand van die voorkeuren werd vervol-

gens bepaald wat voor soort leiders in de meerderheid waren. In slechts acht procent van de gevallen bleek het om strategisch leiders te gaan – dat wil zeggen, leiders die leiding kunnen geven aan transformaties ('strategist leaders' volgens Rooke en Torbert).

Uit dit onderzoek lijkt te kunnen worden geconcludeerd dat een strategisch leider vaker een vrouw is dan een man: tien procent van de vrouwelijke respondenten viel in deze categorie, tegen zeven procent van de mannen. Een andere uitkomst was dat het aantal strategisch leiders toeneemt met de leeftijd: de grootste proportie strategisch leiders werd gemeten in de leeftijdscategorie 45 en ouder. Deze leiders hebben doorgaans enkele persoonlijkheidskenmerken met elkaar gemeen. Zij weten de heersende opinie ter discussie te stellen zonder daarmee hevig verontwaardigde of cynische reacties te ontklokken. Ook kunnen zij het totale plaatje overzien zonder specifieke aandachtspunten uit het oog te verliezen. Verder kunnen zij van koers veranderen zodra duidelijk wordt dat ze op de verkeerde weg zijn. Bovendien nemen zij als leider zowel een onderzoekende als een bepleitende houding in, en tonen zij behalve gezag ook betrokkenheid. Bij dit alles leggen zij voortdurend een diep gevoelde bescheidenheid en respect voor anderen aan de dag.

Het lijkt ontmoedigend dat slechts zo'n klein percentage van de topmanagers op deze manier kan functioneren. Bovendien ziet de ontwikkeling in de loop der tijd er al niet beter uit. Dezelfde enquête was ook in 2005 gehouden. Toen werd slechts zeven procent van de respondenten bestempeld als strategisch leider. Met andere woorden, in de loop van een heel decennium aan transformatie – met op elkaar inwerkende technologische doorbraken, financiële crises, demografische verschuivingen en andere grote mondiale krachten – is de 'wijzer' voor leiderschap nauwelijks verschoven.

Er zijn in een organisatie dus maar weinig hooggeplaatste managers met de capaciteiten om grootschalige transformaties te leiden. Ondernemingen zijn daarom vaak gedwongen om die leiders extern aan te trekken. De ervaring van vele jaren en bij talloze organisaties leert echter dat een grote verandering in een onderneming meer kans van slagen heeft als ze van binnenuit wordt geleid. Het meest onrustbarend is misschien nog wel dat het tekort aan leiderschap niet opvalt. Niemand onderkent dat het topmanagement van de onderneming niet strategisch handelt. Of mensen beseffen het wel, maar niemand is bereid het probleem onder de aandacht te brengen. Het tekort komt dan pas aan het licht wanneer de onderneming in haar doorlopende bedrijfsactiviteiten voor een grote uitdaging komt te staan. Juist op die doorslaggevende momenten, wanneer de behoefte aan een strategisch leider het grootst is, blijkt de zittende leiding niet opgewassen voor de taak.

Het goede nieuws is dat ondernemingen strategisch leiderschap als capaciteit kunnen opbouwen. Het begint allemaal met het besef dat er zich in de organisatie ongetwijfeld leidinggevend potentieel bevindt dat niet op waarde wordt geschat of dat zelfs wordt tegengehouden in zijn ontwikkeling. Dat komt door de manier waarop organisaties van oudsher hun leiders tot ontwikkeling brengen en laten klimmen in de organisatie. In veel ondernemingen is de top weggelegd voor managers die bijzonder goed presteren, die heel ambitieus zijn, en die de lopende problemen weten op te lossen. Dat zijn allemaal waardevolle kenmerken. Maar het zijn niet de vaardigheden van een strategisch leider.

In dit artikel worden tien principes behandeld waarmee het interne potentieel aan strategisch leiderschap kan worden ontsloten. Het gaat om een combinatie van orga-

nisatorische systemen en individuele capaciteiten – de *hardware* en *software* van ingrijpende verandering. Misschien worden sommige van deze uitgangspunten reeds toegepast in de organisatie en lijkt dat voldoende te zijn. Het gaat er echter om, dat ze alle tien in combinatie met elkaar moeten worden toegepast, als één integraal systeem. Pas dan zal de onderneming de strategisch leiders kunnen aantrekken, ontwikkelen en vasthouden die ze tot dusverre niet wist te vinden.

SYSTEMEN EN STRUCTUREN

De eerste drie principes van strategisch leiderschap zijn ongebruikelijke maar bijzonder doeltreffende benaderingen van besluitvorming, transparantie en innovatie.

1. Spreid verantwoordelijkheid

Strategisch leiders bouwen hun vaardigheid op in de praktijk. Praktijkervaring vraagt om een behoorlijke mate van autonomie. Het topmanagement zal in de hele organisatie de besluitvorming lager moeten beleggen. Zo moeten mensen op alle niveaus de ruimte krijgen om beslissingen te nemen. Spreiding van verantwoordelijkheid biedt potentiële strategisch leiders de kans om te ervaren wat er gebeurt wanneer zij risico nemen. Door verantwoordelijkheden te spreiden worden gaandeweg ook de intelligentie, het aanpassingsvermogen en de weerbaarheid als collectieve eigenschappen van de organisatie ontwikkeld. Dat komt doordat nu ook gebruik wordt gemaakt van de inbreng van mensen die buiten de traditionele besluitvormende hiërarchie vallen.

Een olieraffinaderij aan de westkust van de Verenigde Staten zou drie weken worden stilgelegd vanwege een technisch probleem met een zuiveringsinstallatie. Vroeger zou de beslissing om de raffinaderij stil te leggen door niemand ter discussie zijn gesteld. De onderneming in kwestie had echter vrij kort daarvoor een beleid van gespreide verantwoordelijkheid ingevoerd. Een van de operators stelde een mogelijke oplossing voor. Zij wist al jaren dat er slimmere manieren waren om de technologie van de raffinaderij te onderhouden. Ze had echter nooit wat gezegd omdat zij zich er niet verantwoordelijk voor voelde. Aanvankelijk zagen de technici niets in haar voorstel, maar ze hield voet bij stuk. De

voorman liet zich overtuigen en uiteindelijk ging er nog niet één uur productietijd verloren.

Wanneer medewerkers verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid krijgen, zoals in dit voorbeeld, groeien hun zelfvertrouwen en vaardigheden. Wanneer bovendien in de hele organisatie kansen worden geboden om 'het verschil te maken', wordt een 'wij kunnen dit'-houding een onderdeel van de collectieve identiteit. Bij de Nederlandse thuiszorgorganisatie Buurtzorg worden de meeste beslissingen genomen door zelfstandig opererende teams van hooguit twaalf verplegenden zonder leidinggevende. Een klein centraal management ondersteunt en coacht de verplegenden in het veld; er is geen middenkader. Dit bedrijf bereikt de hoogste scores voor klanttevredenheid van alle thuiszorgorganisaties in Nederland, tegen slechts zeventig procent van de gebruikelijke kosten. Patiënten hebben doorgaans maar half zo lang zorg nodig, herstellen sneller en worden zelf ook zelfstandiger. De verplegenden leren bovendien niet alleen hun deel van de bedrijfsvoering aan te sturen, maar ontwikkelen zich ook als leiders in de lokale gemeenschap.

2. Wees eerlijk en open over informatie

Grote organisaties hebben hun managementstructuur altijd afgekeken van het leger. Het doel was vooral om de informatiestroom te beperken. In dit model is informatie inderdaad macht. Als informatie echter uitsluitend wordt doorgegeven aan bepaalde mensen die deze per se nodig hebben, varen de overige medewerkers blind. Zij weten dan niet welke factoren strategisch van belang zijn voor de onderneming; daar moeten ze een slag naar slaan. Hoe maak je echter een juiste inschatting als je niet wordt gestimuleerd om het grotere plaatje te begrijpen, of om de informatie die je krijgt ter discussie te stellen? Als mensen informatie wordt onthouden, durven zij ook minder goed een leidinggevende tegen te spreken of iets voor te stellen dat niet strookt met wat hun leidinggevende voorstaat.

Bepaalde concurrentiegevoelige informatie (bijvoorbeeld over producten die worden ontwikkeld) zal inderdaad geheim moeten blijven. Medewerkers moeten echter kunnen beschikken over een brede basis aan in-

formatie om zich tot strategisch leiders te kunnen ontwikkelen. Dat is een van de principes die ten grondslag liggen aan het 'open-boekmanagement': stelselmatige uitwisseling van informatie over de essentiële aspecten van de bedrijfsvoering. Onder meer Southwest Airlines, Harley-Davidson en Whole Foods Market doen dit. Zij zijn allemaal aanhoudend gegroeid sinds zij expliciet transparante manieren van werken hebben ingevoerd.

Transparantie stimuleert mensen om met elkaar te praten over de betekenis van informatie en hoe de dagelijkse manier van werken kan worden verbeterd. Wanneer bijvoorbeeld de productiviteit opeens inzakt, kan dat een aanleiding zijn om veranderingen door te voeren. Om de ware oorzaak van het probleem te achterhalen, moet misschien het hele team zich erover buigen – men-

sen moeten openlijk en eerlijk de gegevens kunnen bespreken. Wanneer informatie wordt achtergehouden, neemt de verleiding toe om gegevens te manipuleren teneinde de zaken beter voor te stellen dan ze zijn. De kans op strategisch leiderschap gaat dan verloren. Erger nog: medewerkers krijgen dan impliciet de boodschap dat zij er meer belang bij

hebben om zich opportunistisch te gedragen dan om de onderneming naar een hoger prestatieniveau te leiden. Strategisch leiders beseffen dat informatie niet machtig maakt door deze achter te houden, maar door er nieuwe groeimogelijkheden mee aan te boren en te creëren.

3. Creëer verschillende mogelijkheden om ideeën aan te dragen en te toetsen

Voor een strategisch leider is het essentieel om ideeën te kunnen ontwikkelen en presenteren. Nog belangrijker is het om ideeën te kunnen koppelen aan de manier waarop de onderneming waarde creëert. Als mensen de ruimte krijgen om hun ideeën voor innovatie te uiten, kunnen zij leren hun creativiteit optimaal te ontplooiën.

Hoe anders gaat het eraan toe in de traditionele bedrijfscultuur. Daar is de directe leidinggevende de enige bij wie medewerkers hun ideeën kwijt kunnen. Die ziet er misschien niets in, geeft ze niet door, en smoort zo het enthousiasme onder creatieve medewerkers. Natuurlijk kan het ook contraproductief zijn om mensen ongeremd

DE PRAKTIJK LAAT
ZIEN DAT EEN GROTE
VERANDERING MEER
KANS VAN SLAGEN HEEFT
ALS ZE VAN BINNENUIT
WORDT GELEID

ideeën te laten spuien, zonder na te denken over de verdere ontwikkeling ervan. Dan worden er misschien zoveel ideeën ingediend, die in wezen steeds hetzelfde behelzen, dat het kaf zowat niet meer te scheiden is van het koren en de beste kansen ondergesneeuwd kunnen raken.

Het is daarom belangrijk om een aantal verschillende kanalen voor innovatief denken te creëren. Denk bijvoorbeeld aan discussiebijeenkomsten waarin mensen uit verschillende disciplines ideeën presenteren aan gelijkgestemde collega's en die onderling laten beoordelen. Ook kunnen er leertrajecten worden ingevoerd: een jonge(re) medewerker met interessante ideeën kan dan een leidinggevende als mentor toegewezen krijgen, die hem/haar helpt zich verder te ontwikkelen. Voor sommige organisaties is het misschien een idee om interne cursussen op te zetten of medewerkers te stimuleren om programma's aan een universiteit te volgen. Omgekeerde mentoring kan ook nuttig zijn: een jongere medewerker kan dan zijn of haar kennis van nieuwe technologie overdragen aan een wat oudere medewerker met wie hij of zij samenwerkt. Google stimuleert innovatie via een aantal verschillende kanalen. Enkele voorbeelden:

- Medewerkers kunnen iedere leider in de hele organisatie direct mailen
- Er zijn 'Google cafés' ingericht om interactie tussen medewerkers en teams te stimuleren en zo het gesprek op gang te brengen
- Hogere managers organiseren wettelijk 'alle hens'-bijeenkomsten (TGIF's genaamd) om medewerkers op alle niveaus in direct contact te brengen met hogere managers.

Bij Google leren mensen om dit soort kansen optimaal te benutten. Zij beseffen dat de gesprekken allesbehalve gemakkelijk zullen zijn. Maar ze weten ook dat echt waardevolle innovatieve ideeën zullen worden opgemerkt en beloond.

MENSEN, BELEID EN AANPAK

De volgende vier principes geven een onconventionele kijk op beoordeling, werving en opleiding.

4. Geef mensen de veiligheid om te kunnen falen

In de officiële formulering van de normen en waarden van de onderneming worden medewerkers misschien opgeroepen om 'snel te falen' en van hun fouten te leren. Dat gaat goed totdat er werkelijk iets mis gaat waardoor de onderneming een verlies moet incasseren. Dan volgt al snel het meest gevreesde telefoontje in het bedrijfsleven: 'Wie heeft daar toestemming voor gegeven?' Grote mislukkingen worden in de meeste organisaties gewoon niet geaccepteerd. Dat kost de medewerker die er verantwoordelijk voor is promotie en beloning, als het daar al bij blijft.

De bereidheid om mislukkingen te accepteren – en snel toe te geven – moet een integraal onderdeel worden van de manieren van werken en de processen in de onderneming. Dus ook in het evaluatie- en promotiebeleid. Neem bijvoorbeeld hoe het rendement op de investering wordt berekend. Bij de beoordeling van de bereikte resultaten moet rekening worden gehouden met de van tevoren afgesproken doelen, waarmee misschien doelbewust een risico is genomen. Een strategisch leider leert niet van alleen maar succesvolle initiatieven. Je moet inzicht leren krijgen in mislukkingen die tot successen kunnen leiden. Ook moet je leren omgaan met de spanning die onzekerheid geeft, en hoe je na een mislukking opkrabbelt en weer nieuwe initiatieven gaat ondernemen.

SPREIDING VAN VERANT- WOORDELIJKHEID GEEFT MEER MENSEN DE KANS OM ERVARING OP TE DOEN MET RISICO

Honda is een onderneming die heeft gekozen voor deze benadering. Dit concern had (niet als enige, overigens) in het recente verleden te maken met een grote tegenslag die veel publiciteit kreeg. Er waren on-

deugdelijke producten van zijn favoriete leverancier van airbags, Takata, geïnstalleerd. Honda heeft daardoor inmiddels zo'n 8,5 miljoen auto's moeten terugroepen. De verantwoordelijke managers werden ontslagen, maar niet – zo benadrukte de concerntop – louter omdat die airbags niet deugden. Cruciaal was, dat er niet al vroegtijdig aandacht was besteed aan het probleem. Toen was het nog vrij gemakkelijk geweest om er iets aan te doen. 'We vergaten dat een misser nooit een acceptabel resultaat is; het is de weg naar acceptabele resultaten,' zei een Honda-manager hierover (Rothfeder, 2014).

Bij sommige organisaties worden mislukkingen inmiddels uitdrukkelijk beschouwd als een belangrijk onderdeel in de ontwikkeling van medewerkers. De Bill & Melinda Gates Foundation en de Britse charitatieve innovatie-organisatie Nesta hebben ‘mislukkingsfeesten’ (*failure fests*) georganiseerd. Bij die evenementen kunnen medewerkers met elkaar discussiëren over beslissingen die niet goed hebben uitgepakt en ervan leren. Een andere optie, naast het houden van dergelijke discussiebijeenkomsten, is om managers de leiding te laten nemen over kleine veranderingsinitiatieven, waarvan er sommige misschien zullen mislukken. Zo kunnen managers de vaardigheden ontwikkelen die ze nodig hebben om grotere veranderingen te leiden.

5. *Breng mensen in contact met andere strategisch leiders*

Potentiële strategisch leiders moeten ook in contact kunnen komen en samenwerken met gelijkgestemden elders in de organisatie. Anders hebben ze geen weet van elkaar en voelen ze zich misschien geïsoleerd en eenzaam. Als ze weten dat er meer mensen zijn zoals zij, kunnen ze zich meer open stellen en leren zich strategisch nuttiger te maken.

De allereerste stap is om die potentiële strategisch leiders te vinden. De mensen beseffen misschien niet dat zij iets bijzonders hebben. Hun teamgenoten en leidinggevenden zullen hun unieke talenten echter vaak wel herkennen. Als zij het over hen hebben, zullen zij waarschijnlijk dingen zeggen als ‘zij heeft het gewoon dóór’, ‘hij stelt altijd de goede vragen’, of ‘zij dwingt ons altijd om er breder naar te kijken’. Potentiële strategisch leiders kunnen bijvoorbeeld worden opgespoord door de volgende vraag te stellen: ‘Wie zijn hier degenen die echt lijken te begrijpen wat de organisatie nodig heeft, en ook wat zij moeten doen om daarbij te helpen?’ Dit kunnen de medewerkers zijn die vaak niet zo goed liggen in de organisatie. Met hun neiging om voortdurend vragen te stellen, in discussie te gaan en in te breken op de gebruikelijke gang van zaken, maken ze andere mensen onzeker. Dat laatste geldt vooral voor collega’s op hetzelfde hiërarchische niveau.

Natuurlijk mag niet de indruk worden gewekt dat sommigen in de organisatie een streepje voor zouden hebben op de rest. Zorg er daarom voor, dat het idee gaat leven dat veel en misschien zelfs de meeste managers de potentie hebben om een strategisch leider te worden.

Breng vervolgens de eerste groep bij elkaar. Nodig hen uit om van elkaar te leren, en samen te zoeken naar wegen om een meer strategische omgeving tot ontwikkeling te brengen in de rest van de organisatie.

6. *Ontwikkel mogelijkheden om al doende te leren*

Bij professionele leiderschapsontwikkeling wordt vaak vooral informatie overgedragen en geen ervaring opgedaan in de praktijk. Een klassikaal opleidingsprogramma is nu eenmaal vaak gemakkelijker en goedkoper te organiseren. Dat is echter een vorm van korte-termijndenken, en geen diepte-investering in het interne ‘reservoir’ aan leiders. Met de traditionele opleidingen voor leiderschap kunnen inderdaad degelijke managementvaardigheden worden ontwikkeld. Een strateeg moet echter ervaring opdoen om zijn of haar potentie te kunnen waarmaken.

Eén instrument voor het creëren van leidinggevende ervaring is het multifunctionele ‘oefenterrein’ (*‘practice field’*), zoals de organisatiedeskundige Peter Senge het noemt. Stel een team van potentiële strategisch leiders samen en geef hen een opdracht mee. Laat hen samen een oplossing voor een bepaald probleem bedenken en dat volledig uitwerken. Of laat hen een nieuwe belangrijke bedrijfscapaciteit ontwerpen, en ook uitwerken hoe die tot ontwikkeling kan worden gebracht. Geef dit team een klein budget en een voorlopige deadline mee, en laat het ook een planning en een financiële raming maken voor de oplossing. Die inschattingen moeten vervolgens goed worden doorgelicht. Zo’n project kan een simulatie zijn, waarbij gebruik wordt gemaakt van de simulatiesoftware die sinds de jaren tachtig wordt toegepast in videospellen. Of er kan worden geoefend in de praktijk. Het team kan dan op kleine schaal een nieuwe capaciteit of een nieuw initiatief ontwikkelen en uitvoeren. De resultaten daarvan moeten vervolgens goed worden gemeten. Zet ook ervaren mentoren in om het team te helpen zo goed mogelijk te presteren – zonder het van zijn koers weg te leiden.

Ongeacht of het gaat om een reëel of een gesimuleerd project is de volgende stap steeds hetzelfde: er moet een reeks intensieve discussies volgen over de geboekte resultaten. Er moet worden onderzocht waarom juist die specifieke uitkomsten zijn behaald; wat het team anders had kunnen doen; en hoe anders het zou zijn gelopen als de groep enkele variabelen had veranderd. Het gaat

erom meer inzicht te ontwikkelen dan zou zijn verkregen zonder dit soort reflectie, en op basis daarvan volgende initiatieven te bepalen.

7. *Werf mensen met het oog op verandering*

Bij personeelsbeslissingen moet goed worden gekeken naar capaciteiten en ervaringen. Ook is het belangrijk om in te zetten op diversiteit. Managers zijn van nature geneigd om medewerkers te kiezen in wie zij zichzelf herkennen. Dat moet worden bestreden.

Toets hoe sollicitanten reageren op bepaalde situaties in de praktijk. Onderzoek goed hoe zij presteren bij eerdere werkgevers. In de sollicitatiegesprekken moet dieper worden gegraven in de psyche en vaardigheden dan meestal gebeurt. Het is belangrijk om het empathisch vermogen van kandidaten te testen; te onderzoeken in hoeverre zij problemen vanuit een andere invalshoek kunnen bekijken; en ook of zij snel kunnen schakelen tussen de hoofdvragen en de analytische details. De vraag is steeds: kan de kandidaat door de bomen het bos zien? Met andere woorden, kan hij of zij omgaan met de details van bepaalde vaardigheden en werkwijzen en tegelijkertijd een visie op strategische doelen ontwikkelen? Naarmate iemand beter zowel het korte- als het lange-termijnperspectief voor ogen weet te houden, is zijn/haar potentieel als strategisch leider groter.

In het introductieprogramma zal de nieuwkomers in de organisatie vervolgens goed duidelijk moeten worden gemaakt dat zij mogen experimenteren, meer verantwoordelijkheid kunnen nemen, en meer ruimte zullen hebben om verandering tot stand te helpen brengen dan in hun vorige positie. Zij moeten het gevoel krijgen dat de cultuur open staat voor verandering en voor verschillende zienswijzen.

WERK AAN JEZELF

De laatste drie principes betreffen de potentiële strategisch leiders persoonlijk. Zij kunnen er hun eigen ontwikkeling mee bevorderen.

8. *Kom met je hele persoonlijkheid naar je werk*

Strategisch leiders krijgen te maken met uiterst veelzijdige situaties en problemen. Zij snappen dat zij voor de antwoorden daarop zullen moeten putten uit alles wat zij in hun hele leven hebben geleerd. Om innovatieve oplossingen te kunnen aandragen, zullen ze al hun capaciteiten, interesses, ervaringen en passies moeten aanspreken. Ook zullen ze hun tijd niet willen verdoen met situaties (of organisaties) die niet passen bij hun normen en waarden.

Belangrijk is dat zij degenen die zij direct aansturen stimuleren om dit ook te doen. Op die manier zorgen strategisch leiders voor een omgeving zonder al teveel stress, want niemand doet zich anders voor dan hij is; mensen nemen de verantwoordelijkheid voor wie zij werkelijk zijn.

Zo ontstaat een eerlijke en authentieke omgeving waarin mensen niet alleen met elkaar delen wat hen motiveert en wat zij kunnen, maar ook welke stimulansen en belemmeringen zij ervaren in hun leven.

9. *Neem tijd voor reflectie*

Strategisch leiders zijn vaardig in meervoudig leren (*double-loop learning*), zoals de organisatie deskundigen Chris Argyris en Donald Schön het noemen. Bij enkelvoudig leren (*single-loop learning*) verdiept men zich in een situatie en de problemen die zich daarin voordoen. Bij meervoudig leren verdiept men zich in de eigen manier van denken over de situatie – de vooroordelen en veronderstellingen die men heeft, en de onbespreekbare zaken die te gevoelig zijn om aan te kaarten.

Reflectie heeft tot doel om het meervoudig leren naar een hoger plan te tillen. Onderzoek bij jezelf hoe jij dingen ter discussie stelt. Waar loop je tegenaan als je probeert om problemen op te lossen, en wat zou je daaraan kunnen doen? Begin met enkelvoudig leren en schakel vervolgens over naar meervoudig leren door de tijd te nemen om na te denken: Waarom nam ik die ene beslissing? Wat zijn de consequenties? Wat zou ik de volgende keer anders doen? Hoe zal ik datgene wat ik nu heb geleerd voortaan gaan toepassen?

Reflecteren helpt je om te leren van je fouten. Maar het geeft ook ruimte om na te denken over je ambities: leg je

EEN STRATEEG IS
BESCHIEDEN EN SLIM
GENOEG OM TE BESEFFEN
DAT HET LEREN NOOIT
OPHOUDT

de lat wel hoog genoeg? Door te reflecteren kun je op geweldige ideeën komen waarbij je gebruik maakt van wat je toch al doet, of van de dingen die toch al spelen in je leven. Managers gaan vaak helemaal op in de spanningen van het moment. Een fout of een project dat onder grote druk staat kunnen overweldigend aanvoelen. Als je echter een moment neemt om er van enige afstand naar te kijken, en te reflecteren op die problemen, kan dat de ruimte geven om in te zien wat je goed hebt gedaan.

Niet iedere vorm van reflectie is even productief. Psychologen waarschuwen dat het niet goed is om te blijven 'kauwen' op misleidende boodschappen over eigen tekortkomingen of netelige problemen als daardoor steeds meer het gevoel ontstaat dat men klem komt te zitten. Je kunt zoiets vermijden door jezelf een constructieve vraag te stellen om over na te denken. Bijvoorbeeld: welke capaciteiten moeten we nu vervolgens gaan ontwikkelen? Hoe kan ik het beste een bijdrage leveren? De teams voor de ontwikkeling van 'menselijk kapitaal' in de organisatie kunnen hierbij helpen. Zij kunnen mensen trainen in reflectie en ervoor zorgen dat alle leidinggevenden positief reageren op teamleden die de tijd nemen om te reflecteren.

10. Benadruk dat leiderschapsontwikkeling een aanhoudende inspanning is

Strategen zijn zowel bescheiden als intelligent genoeg om te beseffen dat ze nooit zijn 'uitgeleerd' en 'uitontwikkeld', hoeveel ervaring ze ook mogen hebben. Ze beseffen dat ze kwetsbaar zijn en niet alle antwoorden paraat hebben. Deze eigenschap heeft het bijkomende voordeel dat anderen in sommige situaties dan de deskundige kunnen zijn. Zo maken strategisch leiders het gemakkelijker voor anderen om ideeën uit te wisselen: door nieuwe manieren van denken aan te moedigen en hardop om raad te vragen.

Door hun leergierigheid staan potentiële leiders ook open voor carrièrekansen die misschien niet erg voor de hand liggen, maar die zouden kunnen helpen om hun potentie waar te maken: werk in een andere sector, een ander soort rol, een zijwaartse stap in de organisatie, een extra uitdagende opdracht, detachering, of een projectrol.

Op een gegeven moment bereik je misschien een punt waarop het niet langer alleen gaat om je eigen rol als strategisch leider. Je wilt ook kansen creëren voor anderen. Dat vraagt om een heldere, reflecterende kijk op

de mensen om je heen. Geen enkele leider zal zich erbij neer kunnen leggen dat anderen in de onderneming misschien niet uit het juiste hout zijn gesneden. Of, erger nog, dat de mensen met leidinggevend potentieel zich belemmerd voelen door de manier waarop de organisatie werkt en daarom hun heil elders gaan zoeken.



Wie de realiteit – hoe moeilijk ook – onder ogen durft te zien, kan haar gaan veranderen. Aan de hand van de tien besproken principes kunnen mensen de capaciteit en invloed verkrijgen om de weg vrij te maken voor anderen die volgen. Dat komt goed uit. Het vermogen om te midden van maatschappelijke en zakelijke uitdagingen en trendbreuken wezenlijke verandering door te voeren, is doorslaggevend voor het succes – en misschien zelfs het voortbestaan – van de onderneming.

Literatuur

Rothfeder, J. (2014). *Driving Honda: Inside the World's Most Innovative Car Company*. Portfolio.

Over de auteurs

J. Leitch (jessica.l.leitch@uk.pwc.com) is een senior manager bij PwC UK; D. Lancefield (david.lancefield@strategyand.uk.pwc.com) is verbonden aan Strategy& (de managementadviestak van PwC); M. Dawson (mark.j.dawson@uk.pwc.com) is een partner bij PwC UK.

'10 Principles of Strategic Leadership', by Jessica Leitch, David Lancefield and Mark Dawson, reprinted with permission from the Autumn 2016 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2016 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com.
Vertaling: Raymond Gijsen.