

VISIONAIR LEIDERSCHAP

Peter Spijker

COLUMN

In elke definitie van leiderschap valt het woord visie. Visie hoort kennelijk bij leiderschap. Dat vinden leiders zelf ook. Maar wat blijkt? Leiders hebben vaak geen visie. Als Rob-Jan de Jong, auteur van het indrukwekkende *Anticipeer*, de deelnemers aan zijn leiderschapssessies vraagt naar hun visie gaat er zelden een hand omhoog. Pijnlijk, want de vraag wordt gesteld aan topmanagers, van wie je mag verwachten dat ze ver vooruit durven te kijken. Veel leiders in het bedrijfsleven lijden echter aan de ziekte van het kortetermijndenken. Ze zijn zich daar zelf vaak wel van bewust, maar wijzen naar externe factoren, zoals de druk van op winst beluste investeringsbanken en aandeelhouders. Daarom is het zo belangrijk dat het management van een bedrijf en de raad van bestuur een eenduidige koers varen voor wat betreft de doelen en doelstellingen op de lange termijn en de strategie om die doelen te bereiken. Vanuit deze gedeelde visie kunnen ze – aangestuurd door een visionair leider met ruggengraat – de bijpassende groep investeerders samenstellen, adviseert Bill George, professor aan de Harvard Business School. Daarmee voorkom je dat aandeelhouders *jouw* bedrijf gaan managen.

Natuurlijk is dit allemaal gemakkelijker gezegd dan gedaan. Behalve gretige bankiers en aandeelhouders zien aankomend visionaire leiders nog andere obstakels op hun pad. Een moeilijkheid is dat een langetermijnperspectief op korte termijn zelden leidt tot financieel gewin. Sterker nog, een krachtige visie kan zelfs een negatief effect hebben op de kortetermijnresultaten. In *De Relatie-economie* beschrijft Xavier van Leeuwe, voormalig marketingdirecteur bij NRC Handelsblad, hoe hij de zieltogende krant enkele jaren terug adviseerde om zich niet langer te laten leiden door de oplagecijfers. De directie volgde dit advies op en stopte met de proefabonnementen. De oplage daalde hierdoor met duizenden tegelijk, tot ontzetting van de redactie. Toch hield Van Leeuwe koers en wist zich gesteund door het topmanagement. Zich verzettend tegen het heer-

sende kortetermijndenken gaf hij de allerhoogste prioriteit aan een reële toekomstvisie voor NRC Handelsblad en zette de krant zo weer op de rails.

Bij het ontwikkelen van een toekomstperspectief moet je de toekomst vanzelfsprekend kunnen visualiseren. Helaas ontberen veel leiders dit vereiste visualisatievermogen – nog een obstakel op weg naar visionair leiderschap. Als ze hun gedachten en ideeën voor het voetlicht brengen, dan volgt er vaak een veilig en vertrouwd verhaal over het roemrijke bedrijfsverleden. Terwijl je juist het pad naar de *toekomst* moet uitstippelen. Dit vergt moed, creativiteit en verbeeldingskracht. Nu denk ik dat deze eigenschappen zitten ingebakken in je persoonlijkheid. Auteurs van leiderschapsboeken zijn begrijpelijkerwijs optimistischer. Zij menen dat je een visionaire, eloquente leider kunt worden door de adviezen in hun boeken op te volgen en de gepatenteerde oefeningen te maken. Ik geloof daar niet in. Je hebt nu eenmaal geboren visionaire leiders, zoals Richard Branson, Elon Musk en – dichterbij huis – Frits van Eerd, de grote baas van Jumbo, die terecht stelt: 'Winst is geen drijfveer, het gaat altijd om de klant.' Dergelijke leiders vormen welkomme uitzonderingen binnen de veel grotere groep visieloze leiders, die meer managen dan leiden – althans, zo lang het duurt, want de meeste commerciële ondernemingen gaan zelden langer mee dan een gemiddeld mensenleven van 75 jaar.

Peter Spijker is o.a. redacteur voor *Managementboek.nl*.



Zelf een column schrijven? Deze column wisselt per nummer van auteur. Mail naar hoofredactie@hmr.nl