

6 | Herziene Nederlandse corporate governance code vraagt om nieuwe leiders

AnneMarie Smit en Evelien Vlastuin

6.1. Inleiding

De samenleving verandert in rap tempo: de opkomst van de digitale economie, de deelcultuur, zorg om milieu en toegenomen aandacht voor leefomgeving en duurzaamheid veranderen onze denkwereld en normenkader. De herziene *corporate governance* code weerspiegelt deze verandering in het maatschappelijk denken. Onderwerpen als lange termijn waardecreatie, deskundigheid op innovatie, (ondernemings)cultuur komen nadrukkelijker naar voren, en daarmee bevat de code een aantal wezenlijke veranderingen ten opzichte van de voorgaande versie. Wat betekent dit voor organisaties en, vooral, wat betekent dit voor hun leiders?

Om antwoord te geven op deze vraag gaat paragraaf 6.2 in op het onderwerp maatschappelijke transitie. We plaatsen de veranderingen in een theoretisch kader. Vervolgens kijken wij hoe ondernemingen in de praktijk met deze snel veranderende maatschappij omgaan. In paragraaf 6.3 richten wij ons op de vraag wat dit van leiders vraagt: welke type leider is in staat om de noodzakelijke verandering te realiseren? Tot slot geven wij in paragraaf 6.4 een aantal concrete handvatten voor bestuurders en commissarissen voor het versterken van leiderschap in tijden van verandering.

6.2. Maatschappelijke transitie

Het is de vraag hoe wezenlijk de maatschappij aan het veranderen is: de wereld verandert constant, hoe moeten de huidige ontwikkelingen worden gekwalificeerd? In hoeverre is er sprake van een maatschappij in transitie, meer dan voorgaande jaren? In deze paragraaf bespreken wij in algemene termen de betekenis van maatschappelijke transitie. We betogen dat de maatschappij zich op een kantelpunt bevindt. Vervolgens komt aan de orde wat dat concreet betekent voor ondernemingen.

6.2.1 De maatschappij op een kantelpunt

De samenleving verandert in hoog tempo. Van een maatschappij die is gericht op rendement en efficiency, veranderen wij naar een maatschappij die de mens en de leefomgeving centraler stelt. Deze verandering is al enige tijd geleden ingezet, maar door afnemend vertrouwen in overheden en instituten en door de financiële crisis,

klimaatverandering, energiecrisis en vluchtelingenstromen gaat deze verandering steeds sneller. Deze ontwikkelingen hebben impact op ons wereldbeeld en daarmee op de maatschappij waarin wij leven. Om met deze veranderingen om te gaan, is de maatschappij zichzelf opnieuw aan het uitvinden. Waarden en normen lijken te veranderen, waardoor wij als maatschappij andere prioriteiten gaan stellen. Dit vindt zijn weerspiegeling in de vernieuwde Nederlandse corporate governance code waarin lange termijn waardecreatie en cultuur belangrijke elementen zijn geworden. Met al deze maatschappelijke veranderingen dringt de vraag zich op of de maatschappij zich in een fase van transitie bevindt.

Transities zijn ingrijpende en onomkeerbare kantelingen van systemen in de samenleving. Het betekent het omkeren van ons denken, handelen en organiseren.¹ Transities zijn langdurige processen. Ze beslaan vaak een à twee generaties. Het is daarom vaak voor lang niet iedereen duidelijk dat de maatschappij zich in een transitieproces bevindt. Immers, dergelijke processen gaan in kleine stappen en vaak is pas achteraf duidelijk dat het tot een grote verandering heeft geleid. Een belangrijk kenmerk van transitieprocessen is dat ze van onderaf komen en niet *top-down* gestuurd worden door overheden of instanties. Het is een verandering die vanuit de maatschappij zelf komt en niet is opgelegd vanuit regelgeving. Dit heeft tot gevolg dat lang niet iedereen tijdig beseft dat er een transitieproces gaande is. De positie waarin iemand zich bevindt, beïnvloedt hoe tastbaar de transitie voor diegene is. Immers, in het oog van de orkaan is het windstil. Daar merk je niet dat erom je heen een orkaan woedt. Een bestuurder kan bijvoorbeeld denken dat zijn focus op maximale kostenreductie nog steeds effectief is om de winstmarges te handhaven. Dit verandert als je buiten het oog van de orkaan komt. Dan ziet de bestuurder dat er allerlei nieuwe alternatieven opduiken, waardoor zijn product op het punt staat om uit de markt gedrukt te worden. Dan pas voel je de storm.

Transitieprocessen kennen een voorontwikkelingsfase, een kantelpunt en een doorontwikkelingsfase. De voorontwikkelingsfase duurt circa 25 jaar en kenmerkt zich door een centraal gestuurde, *top-down* samenleving. In deze fase is er weinig zichtbare maatschappelijke verandering, maar wordt er wel geëxperimenteerd. De doorontwikkelingsfase duurt eveneens circa 25 jaar en kenmerkt zich door een meer gedecentraliseerde, *bottom-up* samenleving. In deze fase zijn er zichtbare systeemveranderingen op uiteenlopende terreinen en schaalniveaus die elkaar versterken. Hiertussen ligt het kantelpunt. Kantelpunten zijn periodes waarin trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen op verschillende schaalniveaus (macro-, meso-, en microniveau) in dezelfde richting wijzen. Het zijn onrustige periodes waarin radicale veranderingen plaatsvinden. Onze samenleving bevindt zich momenteel in een kantelpunt.² Belangrijke indicatoren voor een kantelperiode zijn onder andere:

- Een semipermanente financieel-economische crisis die systeemfalen blootlegt.
- Collectief ‘*unheimisch*’ gevoel.

¹ Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan*.

² Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan*.

- Toenemende druk van onderaf op het zittende regime dat nog steeds van bovenaf stuurt.
- Nieuwe concepten die als alternatief dienen voor oude producten.

De situatie van vandaag de dag voldoet aan deze kenmerken voor een kantelpunt. Een sector die zich overduidelijk op een kantelpunt bevindt, is de financiële sector. Hier is onmiskenbaar sprake van systeemfalen. De sector slaagt er niet in het vertrouwen van de maatschappij terug te winnen. Er blijft veel onrust over bijvoorbeeld bonussen, woekerpolissen, aan het MKB verkochte derivaten en het gedrag van bestuurders. Dit voedt het wantrouwen. De kranten staan bijna dagelijks vol van berichten waaruit die verontwaardiging blijkt. Er ontstaat maatschappelijke druk, in de vorm van acties zoals het Maatschappelijk Manifest financiële hervormingsagenda van diverse maatschappelijke organisaties zoals Consumentenbond, Oxfam Novib, Milieudefensie, FNV Finance. Uit de onvrede met de traditionele banken en verzekeraars dienen zich alternatieven aan, zoals broodfondsen (als alternatief voor een arbeidsongeschiktheidsverzekering), crowdfunding (als alternatief voor een bancaire lening) en de fintech-industrie (transparantie en eenvoudig als alternatief voor onduidelijke kosten en bureaucratie).

Ook in andere sectoren zien wij deze ontwikkeling. Systemen veranderen, denk bijvoorbeeld aan de deeleconomie die is ontstaan. Het is in steeds grotere delen van de samenleving normaler geworden om bezittingen te delen. Ook ontstaan er meer burgerinitiatieven waarbij burgers op lokaal niveau zaken regelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan lokale energiecollectieven, maar ook aan het zelf inregelen van openbaar vervoer in landelijke gebieden waar nog maar weinig tot geen openbaar vervoer vanuit de overheid voorhanden is. Ook de trend om meer lokaal geproduceerd voedsel te kopen is een uiting van de deze transitie. Mensen regelen zelf, onderling en op kleine schaal datgene dat zij nodig hebben en maken steeds minder gebruik van producten en diensten die *top-down* door centrale organisatie of ondernemingen voor hen worden bedacht. Hoewel de omvang van dergelijke initiatieven nog klein is, is de voorspelling dat grote bedrijven die de klant *top-down* blijven benaderen over dertig jaar niet meer bestaan.³

Met de conclusie dat de maatschappij zich op een kantelpunt bevindt, dringt de vraag zich op wat dit voor ondernemingen betekent en hoe zij op deze transitie inspelen.

6.2.2 *Flexibiliteit van ondernemingen*

De verandering die van ondernemingen gevraagd wordt, gaat verder dan het voldoen aan een nieuwe regel. Maatschappelijke verwachtingen omtrent begrippen als duurzaamheid veranderen van eendimensionaal naar multidimensionaal. Het gaat bijvoorbeeld niet alleen om biologisch katoen voor kleding, maar om biolo-

³ Jan Rotmans in: *Ik ben een knokker. Verzekerd!*, juni 2014.

gisch katoen in combinatie met een leefbaar loon en acceptabele arbeidsomstandigheden voor de arbeiders van de kledingindustrie. Ook in de vernieuwde Nederlandse corporate governance code zien wij dit terug. Het ontwikkelen van een volwaardige lange termijn waardecreatiestrategie conform de code gaat verder dan het terugdringen van CO₂-uitstoot en papierloos werken. De code spreekt over “alle relevante aspecten van ondernemen” en noemt voorbeelden zoals sociale- en personeelsaangelegenheden en eerbiediging van mensenrechten. Toch zijn er nog veel ondernemingen die zich bij de invulling van duurzaamheid beperken tot milieuaspecten. Wij zien dat veel ondernemingen hiermee worstelen.

Aansluiten bij maatschappelijk verwachtingen blijkt voor ondernemingen ook niet altijd gemakkelijk. De vraag is of bestuurders voldoende voelen en weten wat er speelt in de samenleving. Zo blijkt uit het rapport van de monitoring commissie banken 2016 dat 58% van de bankbestuurders en 41% van de bankcommissarissen geen kritiek uit de samenleving heeft ervaren. Een opvallende bevinding, temeer daar uit de Vertrouwensmonitor Banken blijkt dat het vertrouwen van consumenten in de bancaire sector nog steeds laag is. Het vertrouwen in de sector is een 2,8 op een schaal van een tot en met vijf punten.⁴

Ook de thema's cultuur en innovatievermogen binnen de onderneming vormen voor bestuurders en commissarissen nog een uitdaging. Onze praktijk leert dat bij ondernemingen regelmatig een discrepantie bestaat tussen de gepercipieerde cultuur en innovatievermogen en de daadwerkelijke situatie. In veel ondernemingen houdt de top daadwerkelijke innovatie tegen.⁵ Vaak wordt slechts eendimensionaal naar innovatie gekeken, namelijk als verbetering van een bestaand product. In deze kantelperiode, vraagt innovatie echter een bredere blik. Het gaat dan om het gebruiken van kennis en inzichten achter het product. Als de top echter moet kiezen, dan kiezen ze voor kostenreductie en efficiency in plaats van innovaties die zich misschien ooit vertalen in hogere winst. Het is voor veel ondernemingen moeilijk deze cultuur te doorbreken. Vooral wanneer het merendeel van de aandeelhouders primair gefocust is op de financiële resultaten van een onderneming.

Traditionele, bureaucratische ondernemingen ontbreekt het aan het vermogen om zich aan te passen aan een snel veranderende omgeving. Ze houden zich vast aan de bekende en vertrouwde situatie. Er is binnen dit type ondernemingen vaak een cultuur waar weinig ruimte is voor verandering en vernieuwing. Deze organisaties spelen te laat en vaak onvoldoende in op nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Een sector waar dit heel zichtbaar is geworden, is de retail. De manier waarop wij winkelen is de afgelopen jaren sterk veranderd. Steeds meer artikelen worden via internet aangeschaft. Niet alle retailers hebben tijdig deze trend onderkend of waren succesvol in het omvormen van hun onderneming. Denk

⁴ Erasmus Universiteit Rotterdam (2016), *De kloof overbruggen – Monitoring Commissie Code Banken 2016*.

⁵ Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming*.

hierbij bijvoorbeeld aan het verdwijnen van diverse bekende retailketens, zoals V&D, Free Record Shop en Schoenenreus.

Om een transitieperiode te kunnen doorstaan, zal een onderneming moeten veranderen en dat vereist flexibiliteit. Flexibele ondernemingen kunnen tijdig en passend reageren op een grote variatie aan veranderingen in hun omgeving, zoals een transitieperiode. Flexibiliteit is allereerst een managementopgave waarna vervolgens ook organisatieontwerp een belangrijke rol speelt. Om met dat laatste te beginnen: een flexibele onderneming is zo georganiseerd dat zij op het juiste moment op de juiste manier kan reageren. Een veelvoorkomende reactie van ondernemingen bij veranderingen is overgaan tot herstructurering ('*lean and mean*' maken van de onderneming) en flexibele arbeidscontracten. Deze veranderingen maken de organisatie echter slanker en efficiënter, maar niet flexibeler. Deze acties zijn niet voldoende in een transitieproces, omdat ze de daadwerkelijke flexibiliteit van de onderneming niet veranderen. Om een onderneming wezenlijk flexibel te maken, moet tot in het DNA van de onderneming ingegrepen worden. Dat begint bij doorleven van nieuwe normen en waarden, het volledig eigen maken van de nieuwe werkelijkheid die is ontstaan en die bovendien constant verandert.

Het succes van een transitieproces van een onderneming hangt in grote mate samen met de leiderschapsstijl binnen een onderneming. Flexibiliteit van een onderneming is dan ook ten principale een managementopgave. Transities ontstaan vaak door toedoen van koplopers. Het start met eigenzinnige mensen met een visie en de durf om hun ideeën te uiten en in de praktijk te brengen. Kunnen managers op het juiste moment op de juiste manier reageren? Geeft de onderneming voldoende ruimte aan medewerkers met een andere visie op de onderneming? Stimuleert ze échte creativiteit om tot nieuwe producten en diensten te komen? Is er ruimte om te falen? Een dergelijke cultuur vraagt om een specifiek type leiderschap.

6.3. Leiderschap in verandering

De maatschappij verandert, ondernemingen moeten mee om te overleven. In deze paragraaf betogen wij dat leiders met bepaalde persoonskenmerken, die duiden op transformatief leiderschap, beter toegerust zijn om een organisatie door transitie te leiden. Toch lijkt dit type leiderschap in de praktijk nog weinig zichtbaar. Hoe komt dat? En wat kunnen ondernemingen daaraan doen? Wij vertalen transformatief leiderschap in competenties voor bestuurders en commissarissen. Deze competenties zijn bruikbaar bij ontwikkeling van het management en werving en selectie. Tot slot geven wij tips om inzicht te krijgen in de eigen mate van transformatief leiderschap.

6.3.1 Transformatief leiderschap

Verandering is in eerste instantie een managementopgave. Het management moet leiding geven aan de verandering. Het is dan de vraag welke kwalificaties deze

leiding moet hebben. Onderzoek wijst uit dat bepaalde persoonskenmerken van een leider een verandering in een organisatie positief kunnen beïnvloeden.⁶ Een effectief veranderende leider vertoont volgens dit onderzoek de volgende kenmerken en activiteiten:

- Een verandering presenteren in termen die zowel de organisatie als de individuele medewerkers aangaan.
- Een klimaat bevorderen waarin het mogelijk is de nieuwe situatie te testen.
- Rolmodel zijn door de verandering in woord en daad te leiden.
- Voortdurend toewijding geven aan de verandering, zodat deze een onontkoombare realiteit wordt.
- Nauw contact hebben met de medewerkers om de redenen en achtergronden van de verandering uit te leggen.

Deze persoonskenmerken laten zich vertalen in leiderschapsstijlen die ontwikkelbaar zijn. Als duidelijk is welk type leiderschapsstijl nodig is om een onderneming succesvol een transitieperiode te laten doorstaan, dan kunnen leiders proberen om deze stijl verder te ontwikkelen. Grofweg kunnen leiderschapsstijlen ingedeeld worden in transactioneel of transformatief. Transactioneel leiderschap is gebaseerd op de ruilrelatie tussen leider en medewerker. De leider stuurt de bijdrage die de medewerker levert aan de organisatie door daar loon of allerlei andere type (al dan niet tastbare) beloningen tegenover te zetten. Transactioneel leiderschap leent zich vooral goed voor meetbaar en routinematig werk. Een organisatie in verandering vereist echter ander type leiderschap.

Figuur 1. Transformatief leiderschap

Transformatief leiderschap	
Inspirerend motiveren	Intellectueel stimuleren
Individuele betrokkenheid	Ideale invloed

De bron voor het succesvol doorstaan van een transitieperiode ligt bij transformatief leiderschap (zie Figuur 1). Bij deze leiderschapsstijl weet de leider medewerkers te inspireren en te motiveren om bij te dragen aan het hogere doel of de verandering zonder dat daar een rechtstreekse beloning tegenover staat. Transformationele leiders vertonen specifiek gedrag, op vier verschillende kenmerken:

- *Inspirerend motiveren.* Een transformationele leider heeft een heldere en aansprekende visie die hij of zij met enthousiasme weet over te brengen. De leider maakt daarbij gebruik van herkenbare beelden en symbolen. De leider heeft hoge verwachtingen van zichzelf en van anderen. De leider motiveert om die

⁶ Burger, Y., de Caluwé, L. en Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen.*

verwachtingen waar te maken en weet anderen zo tot een bijzondere bijdrage te bewegen.

- *Intellectueel stimuleren.* Een transformationeel leider heeft het vermogen om anderen intellectueel te stimuleren en uit te dagen. Hij of zij spoort anderen aan om creatief en innovatief te zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen. De leider stimuleert nieuwe perspectieven. Er is veel ruimte voor inbreng van ideeën.
- *Individuele betrokkenheid.* De leider heeft persoonlijke betrokkenheid en interesse in het individu. Er is aandacht voor individuele ontwikkeling en oog voor verschillen. De leider is coach of mentor en stimuleert het leren. Hij of zij is zorgzaam voor en betrokken bij de ander.
- *Ideale invloed.* De leider is rolmodel en leeft normen en waarden zelf voor. Hij of zij heeft vertrouwen in zichzelf en in de ander, en creëert daarmee onderling vertrouwen. Anderen zijn trots op deze authentieke leider en bereid zich extra in te zetten.

De transformatieve leider leeft de verandering voor in woord en daad. Deze leider geeft openheid van de beweegredenen achter het doel of de verandering. Hierdoor probeert hij of zij bij medewerkers een verandering (transformatie) in hun denken te realiseren. Deze transformatie is noodzakelijk als een organisatie zich wil aanpassen aan de snel veranderende maatschappelijke omgeving, waarin steeds meer belang wordt gehecht aan duurzaamheid, innovatie en aandacht voor (interne) cultuur. Deze veranderingen zijn ingrijpend. Het is niet voldoende om alleen het gedrag aan te passen: alleen als ook het denken of voelen wijzigt, kan een organisatie ook echt duurzaam en innovatief zijn. De organisatieverandering start dus met een wezenlijke verandering, op zijnsniveau. Dat is precies het niveau waarop de transformationele leider opereert.

6.3.2 *Besturen in Nederland*

Het voorgaande samenvattend: uit de theorie blijkt dat de echte veranderingen beginnen bij de leiders van de organisatie. Onderzoek laat zien dat een transformatief leider de beste aansluiting heeft bij de vereisten voor een gedragsverandering in de onderneming. Toch zijn er in der praktijk nog met name transactionele leiders.

De financiële sector kende de afgelopen jaren vele ontslaggolven (Achmea, Rabobank, ABN AMRO, ING, Deutsche Bank). Klanten krijgen meer dienstverlening via internet en kantoren worden gesloten. Dit past in de constatering dat organisaties ‘lean and mean’ worden gemaakt, maar niet in de kern veranderen. Deze maatregelen leiden vooralsnog niet tot een wezenlijke verandering in de financiële sector, ook al is een groot deel van de financiële instellingen gestart met cultuurveranderprogramma’s. De samenleving ervaart nauwelijks verandering en blijft wantrouwend. Een duidelijk voorbeeld hiervan zijn de verhogingen van de vaste salarissen in de bankensector als gevolg van nieuwe beloningswetgeving,

terwijl deze organisaties doorgaans kleiner en slanker zijn geworden, zodat rationele gronden voor de salarisverhoging ontbreken. Dit is een indicatie van transactioneel leiderschap: in plaats van een wezenlijke verandering, ligt de focus op rationalisering en beloning. Als sprake was geweest van transformationeel leiderschap, dan zou de financiële sector een nieuwe weg zijn ingeslagen, de interne cultuur hebben weten te veranderen en de maatschappelijke onvrede hebben kunnen verkleinen.

Toch is een deel van de huidige leiders vermoedelijk begonnen als manager met een meer transformationele leiderschapsstijl. De ervaring leert dat jong talent met deze stijl vaak nog wel als manager wordt benoemd. Bovendien zijn training en ontwikkelprogramma's voor nieuwe managers doorgaans gericht op het ontwikkelen van een transformatieve stijl. Maar eenmaal aan het werk als nieuwe manager, blijkt het lastig om vast te houden aan deze stijl als het hogere (midden) management zelf geen transformatieve stijl hanteert en deze kwaliteiten niet herkent, stimuleert en waardeert. Een treffende uitspraak van Petriglieri, associate professor leiderschap bij ISEAD, in dit verband:⁷ *“Veel bedrijven willen eigenlijk geen anders denkenden; die willen goede volgers en noemen het leadership om je er beter bij te laten voelen.”* Deze nieuwe groep managers verlaten de organisatie óf passen zich aan, waarmee de transformatieve impuls verdwijnt. Het resultaat is dat in de top van het management weinig transformationeel leiderschap resteert. Dat is jammer, want eenmaal in de top beland, kan een leider zich onorthodox gedrag veroorloven en zich een transformatieve stijl aanmeten.⁸

Om beter aan te sluiten bij de maatschappelijke veranderingen, zou bestuurlijk Nederland het transformatief leiderschap meer kunnen omarmen. Dat kan door nieuwe bestuurders en commissarissen aan te trekken die transformatief leiding geven of door zich de stijl zelf meer eigen te maken. In beide gevallen is het behulpzaam om deze leiderschapsstijl eerst te vertalen in competenties, oftewel gedrag dat past bij een succesvolle transformationele leider. Vervolgens kunnen deze competenties gebruikt worden bij werving en selectie, bij ontwikkelen van training en als ijkpunt voor coaching.

6.4. Nieuwe eisen aan leiderschap

Hoe vertaalt de transformatieve leiderschapsstijl zich in competenties voor bestuurlijk Nederland? Er bestaat geen algemeen competentieprofiel voor een bestuurder of toezichthouder waarin deze stijl als uitgangspunt is genomen. Er is wel een sector waar al geruime tijd consequent gekeken wordt naar competenties van besturen en toezichthouders: de financiële sector. DNB en AFM hebben in de Beleidsregel Geschiktheid 2012 een zestiental competenties benoemd die van

⁷ Gianpiero Petrucci in: *De leider en zijn verhaal*. Management team, april 2017.

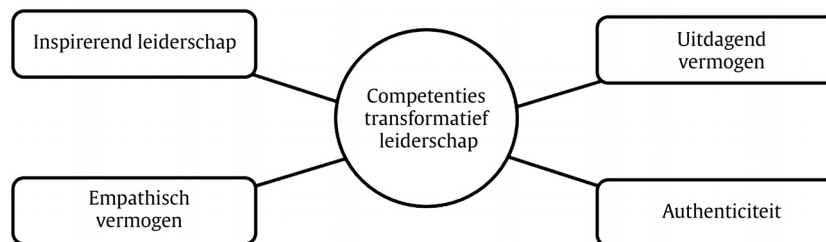
⁸ Volberda, H. en Bosman, M. (2011). *Innovatie 3.0*.

toepassing kunnen zijn op bestuurders en commissarissen. De competenties en de omschrijvingen daarvan laten duidelijk een weerslag zien van wat er misging bij besturen en commissariaten voor de financiële crisis. Deze competentieset blijkt zeer bruikbaar bij het toetsen of kandidaten geschikt zijn voor hun functie, los van de specifieke op de financiële sector toegesneden formuleringen. Het merendeel van deze competenties is dan ook toepasbaar op alle andere sectoren. Wij hebben deze lijst daarom als startpunt gebruikt, maar aangepast en aangevuld met nieuwe competenties die de transformatieve stijl weergeven. Dit resulteert in vier competenties: authenticiteit, inspirerend leiderschap, uitdagend vermogen en empathisch vermogen.

6.4.1 Competenties van de transformatieve leider

De competenties sluiten aan bij de vier kenmerken van transformatief leiderschap (zie Figuur 2). De competenties zijn zowel voor bestuurders als voor commissarissen van toepassing en dragen bij aan transformatief leiderschap in elke sector.

Figuur 2: Competenties transformatief leiderschap



Competentie authenticiteit

Is consistent in woord en daad, waarbij gedachten en gevoelens ook in lijn zijn met wat hij of zij zegt en doet. Dit betekent tevens het open communiceren van intenties, ideeën en gevoelens, het uitnodigen tot openheid en eerlijkheid.

Gedrag dat een leider met deze competentie laat zien:⁹

- Vertelt veelvuldig en met overtuiging over zijn of haar persoonlijke missie en maakt duidelijk hoe die in het grotere geheel past.
- Handelt daarnaar, krijgt zaken voor elkaar door persoonlijke toewijding en inzet. Schroomt niet om daarvoor ook persoonlijke offers te brengen.
- Is consistent en betrouwbaar in het eigen gedrag, ook als hij of zij onder druk komt te staan.
- Straalt zelfvertrouwen en optimisme uit.

⁹ Bij de beschrijving van gedrag van transformatieve leiders is gebruikgemaakt van Paffen, P. (2011). *Wat is typerend voor transformatieve leiders?* Holland/Belgium management review, nummer 139.

Competentie inspirerend leiderschap

Heeft een positieve visie op de toekomst en weet anderen daarmee te inspireren. Draagt de overtuigingen die daarbij horen uit in woord en daad. Stuurt hun denken en handelen vanuit dat perspectief. Houdt daarbij rekening met achtergronden en overtuigingen, competenties en motivatie van anderen.

Gedrag dat een leider met deze competentie laat zien:

- Draagt een positief toekomstbeeld uit, dat andere inspireert. Richt zich op zingeving en maatschappelijke betekenis van zowel het doel als de aanpak.
- Is uitstekende communicator, zowel verbaal als non-verbaal, en brengt aantekelijk enthousiasme.
- Sluit daarbij aan bij de behoeften van anderen, weet wat anderen motiveert om bij te dragen aan het grotere doel en richt zijn of haar communicatie daarop.
- Heeft vertrouwen in de aanpak en het resultaat en houdt dat vertrouwen ook onder druk vast, blijft openstaan voor nieuwe input.
- Is geloofwaardig, onderbouwt standpunten met feiten.

Competentie uitdagend vermogen

Daagt anderen intellectueel uit, stimuleert hen om creatief en innovatief te zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen. Spoort aan om te denken vanuit andere perspectieven, staat open voor nieuwe ideeën, steunt experimenten. Bij deze competentie hoort ook nadrukkelijk het vermogen van de leider om zich te laten uitdagen.

Gedrag dat een leider met deze competentie laat zien:

- Stelt vragen over de gebruikelijke aanpak en onderzoekt aannames, waardoor hij of zij anderen stimuleert om de bestaande werkwijze vanuit een nieuw perspectief te bezien en mogelijke problemen te onderkennen.
- Vertrouwt op anderen om tot nieuwe oplossingen te komen. Creëert een klimaat van continue verbeteren.
- Geeft ruimte aan experimenten om tot nieuwe oplossingen te komen, legt daarbij nieuwsgierigheid aan de dag. Laat zo voorbeeldgedrag zien.
- Geeft vertrouwen aan anderen en reageert met vertrouwen op potentiële moeilijke situaties, zoals tegenslagen, negatieve feedback en fouten van zichzelf of van anderen.
- Daagt anderen uit om zich intellectueel verder te ontwikkelen.
- Creëert teamsamenstellingen waarin een grote variatie van achtergronden en ervaringen vertegenwoordigd is. Benut verschillen.
- Is in staat om constructief om te gaan met kritische opmerkingen over zijn of haar ideeën.

Competentie empathisch vermogen

Heeft aandacht voor de gevoelens, houding en motivatie van anderen en staat daarvoor open. Begrijpt de eigen invloed op anderen en houdt daar rekening mee. Ondersteunt leren en ontwikkelen.

Gedrag dat een leider met deze competentie laat zien:

- Besteedt veel tijd aan de mensen in het team, heeft oprechte belangstelling, compassie en zorg voor de ander.
- Luistert oprecht naar anderen, vraagt door, wil anderen te begrijpen. Hanteert het adagium: eerst begrijpen, dan begrepen worden. Is in gesprekken of bijeenkomsten niet zelf overdadig veel aan het praten.
- Staat open voor de aard en persoonlijkheid en emoties van een ander. Kan zich inleven in de behoeftes, gedachtegang en het gedrag van een ander en laat dat ook merken door bijvoorbeeld gevoelsreflecties te geven.
- Geeft persoonlijke aandacht, gelooft in de ander en stimuleert en steunt hem of haar om het beste uit zichzelf te halen. Kent capaciteiten en ambities van het teamlid. Viert successen van de ander (is trots daarop) en helpt anderen om te leren waar die kans zich voordoet.
- Voelt aan en onderkent het effect dat de eigen aard en het eigen gedrag op een ander kan hebben en houdt daar rekening mee.
- Geeft veelvuldig positieve en positief kritische feedback en stimuleert anderen dat ook te doen. Nodigt zelf ook uit tot geven van feedback en stelt zich kwetsbaar op.

Deze competenties kunnen behulpzaam zijn bij het selecteren van nieuwe bestuurders en commissarissen. Wanneer zij ook meegewogen worden bij talentmanagement binnen de onderneming, ontstaat een lerende en daarmee transformerende organisatie. Maar de eerste vraag die een manager zich nu zou stellen is: hoe transformatief ben ik eigenlijk echt?

Bent u een transformatieve leider?

De top van de organisatie heeft een belangrijke bijdrage te leveren aan de groei naar transformatief leiderschap. Dat start bij begrijpen wat deze leiderschapsstijl inhoudt, en de ambitie om de competenties die daarbij horen ook zelf te ontwikkelen. Hoewel transformatief leiding geven is verbonden aan een aantal persoonlijkheidskenmerken, zijn de competenties die daarbij horen wel degelijk te ontwikkelen. En soms is het een kwestie van terugrijpen naar de leiderschapsstijl uit de beginjaren als manager. Het blijkt in de praktijk evenwel moeilijk om een competentie als empathisch vermogen te ontwikkelen. Het kan dus nuttig zijn daar hulp bij in te roepen in de vorm van bijvoorbeeld een coach. Ophalen van feedback over hoe het leiderschap ervaren wordt, kan helpen om te bepalen welke competenties verder ontwikkeld kunnen worden. Feedback is bij voorkeur een continue proces, met 360 graden feedback, schriftelijke vragenlijsten en veelvuldig anderen uitnodigen om feedback te geven op concrete gedragingen. Belangrijk is dat de feedback ook van alle kanten komt, zowel van boven als beneden, van binnen en van buiten. De paragraaf hiervóór kan daar handvatten voor bieden.

Hoewel het aanleren van vaardigheden die lijn zijn met bovenstaande competenties noodzakelijk kan zijn, vindt de belangrijkste verandering plaats als onderliggende overtuigingen binnen het management in lijn zijn met transformatief leiding geven.

Overtuigingen sturen immers het gedrag. Daarom hieronder een overzicht van overtuigingen die horen bij de transformatieve leider. De lijst is niet bedoeld om volledig te zijn, maar om een beeld te geven. Sommige overtuigingen zijn op verschillende manieren geformuleerd, om herkenbaarheid te vergemakkelijken.

- Ik laat mezelf kennen: door mijn eigen kracht en zwakheden te laten zien, laat ik zien dat iedereen zichzelf mag zijn, dat niemand perfect is en nodig ik uit tot echt contact met andere mensen.
- De normen en waarden die wij hier hebben, draag ik. De gezamenlijke afspraken gelden ook voor mij, ik sta niet boven de wet. Mijn rol is juist om die voor te leven.
- Meer regels zijn zelden de oplossing. Ik moet zorgen dat mensen begrijpen wat de kaders zijn en dan durven loslaten en vertrouwen op hun inzicht en oplossingen.
- Ik heb passie voor ons doel, het bedrijf en voor ons team.
- Een visie hebben is goed, een visie op basis van feedback wijzigen is beter.
- Mensen zijn sociale wezens die niet alleen voor het geld werken. Met een positief lonkend doel bereik ik veel meer dan met straffen en belonen.
- Mijn bijdrage als leider is om anderen in staat te stellen hun werk zo goed mogelijk te doen en daar continu in te verbeteren.
- Mensen groeien het snelst als zij beschikken over een goede dosis zelfvertrouwen. Groei betekent immers nieuwe dingen doen, en als je nieuwe dingen doet, gaat dat niet in één keer 100% goed. Er is zelfvertrouwen nodig om niet meteen goed of perfect te zijn.
- Het mooiste succes dat ik kan halen, is dat mijn mensen succesvol zijn in hun werk en groeien.
- Mijn mensen zijn er niet voor mij, ik ben er voor hen.
- Mijn mensen zijn het belangrijkste in dit bedrijf: zij maken het verschil, dus ik koester hen, en zie hun kracht en hun potentieel.
- Mensen hebben mijn persoonlijke aandacht nodig, iedereen wil graag gehoord, gezien en geaccepteerd worden voor wie hij is. Net als ikzelf dat wil.
- Dat wat een ander voelt, is altijd waar: hij is zijn of haar gevoel, daar heb ik als leider mee te dealen.
- Ik kan een ander niet veranderen: dat moet hij of zij zelf doen. Het enige dat ik kan doen, is zelf veranderen, bijvoorbeeld door anders naar de zaak te kijken en mijn gedrag aanpassen.
- Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Fouten of dingen die misgaan zijn een kans om te leren, zowel voor het individu als voor de groep, en ook voor mijzelf. Mensen die fouten maken, vinden dat zelf vaak het ergst. Aan mij als leider de taak rust en vertrouwen uit te stralen en te zorgen dat er in zo'n situatie genoeg (zelf)vertrouwen is om daarvan te kunnen leren.
- Fouten zijn een kans om een verbeterslag te maken: niet om in de toekomst fouten per se te voorkomen, maar te zorgen dat het werk qua uitvoering of resultaat verder verbetert.

6.5. Conclusie

De maatschappij is in transitie. Zij zit in een zogenaamde kantelperiode, waarin radicale veranderingen plaatsvinden. De financiële crisis heeft geleid tot een collectief gevoel van onbehagen, er is toenemende druk vanuit de samenleving om te veranderen. Het is steeds belangrijker voor burgers en klanten dat het product of de dienst die zij afnemen aansluit bij hun normen en waarden. Daar waar het oude aanbod niet voldoet, nemen burgers zelf initiatief om alternatieven te ontwikkelen voor bestaande producten en diensten. Dit zijn typische kenmerken van een kantelpunt. Bestaande, meer traditionele ondernemingen zijn onvoldoende in staat om met deze veranderingen om te gaan.

Het vereist flexibiliteit om te overleven in een snel veranderende omgeving. Dat betekent wijziging in de traditionele organisatiestructuur, maar eerst en vooral vereist dit ander type leiderschap. Leiderschap kan grofweg ingedeeld worden in twee type stijlen: de transactioneel of transformatief. In veel ondernemingen overheerst de transactionele stijl: medewerkers leveren een bijdrage aan de organisatie in ruil voor een beloning. Om aan te sluiten op de veranderingen in de samenleving is echter een transformatieve stijl van leidinggeven nodig. Leiders met deze stijl blijken op vier kenmerken goed te scoren. Zij weten *inspirerend te motiveren* door zich te richten op het hogere doel en anderen daarvoor te enthousiasmeren. In aanvulling daarop weten zij anderen *intellectueel te stimuleren*, door andere perspectieven te genereren en nieuwe oplossingen te bedenken. Dat doen zij met een grote *betrokkenheid bij het individu*, zowel voor de individuele ontwikkeling als voor het welbevinden: er is sprake van zorgzaamheid. Tot slot is er een overkoepelende kwaliteit, die bouwt op de voorgaande drie kenmerken: deze leider heeft *ideale invloed*. Deze leider is rolmodel en anderen doen voor hem of haar graag een stapje extra.

In bestuurlijk Nederland zien wij helaas nog te weinig van dit type leiders terug. *Management development*-programma's voor nieuwe managers hebben doorgaans wel de transformatieve stijl als uitgangspunt, maar in een omgeving die transactioneel geïntendeerd is, blijkt deze stijl moeilijk vol te houden door nieuwe managers. Om carrière te maken, passen zij zich aan of zij verlaten de organisatie. Maar er is perspectief: managers die de top van de organisatie bereiken, kunnen zich ander gedrag veroorloven. Als zij consequent transformatief leiderschap voor gaan leven, verandert het leiderschap in de onderneming. De verandering behelst daarmee niet alleen een gedragsverandering van de top, maar een cultuurverandering in de gehele organisatie.

Als de transformatieve stijl vertaald wordt in competentie, dan kunnen die als basis dienen voor *training* en *coaching* van zittend management en bestuur of werving en selectie van nieuwe bestuurders en commissarissen. De transformatieve leidersstijl laat zich vertalen in vier competenties: authenticiteit, inspirerend leiderschap,

uitdagend vermogen, en empathisch vermogen. Elke competentie is zichtbaar door specifiek gedrag, dat meetbaar is door feedback van anderen.

Wij roepen bestuurders en commissarissen op om actief feedback te vragen aan de mensen om hen heen, zodat zij goed zicht krijgen op de mate waarin zij transformatief leiding geven. En om de eigen overtuigingen van waaruit zij leiding geven weer eens kritisch te beschouwen. Dit is de wetenschap dat in deze tijden van snelle veranderingen alleen ondernemingen met transformatieve leiders in staat zijn om deze veranderingen goed te doorstaan.