

8
essentiële
stappen
voor
leiders
van de
toekomst

meer dan
win-win

MICHAEL JONGENEEL EN
GUIDO VAN DE WIEL

Wij dragen dit boek op aan:

Iedereen,

dus ook

aan jou

De economische, (geo)politieke en sociale ontwikkelingen van de afgelopen jaren vragen om aanpassingen, juist ook in leiderschapsstijl. Cruciaal daarbij is het je realiseren in welke context je opereert, het gehele veld te overzien, het vinden van het inspirerend perspectief en dat te combineren met dienstbaar leiderschap aan de organisatie en samenleving.

Driedimensionaal leiderschap, zoals Michael Jongeneel en Guido van de Wiel dat in 8 stappen in dit boek uitleggen.

Feike Sijbesma, CEO Koninklijke DSM

Mainstream thought leaders have failed to offer useful remedies for the profound ecological, social, and spiritual crises of our time. We need a shift from ego-system awareness (thinking in silos) to eco-system awareness (thinking from the living whole). This book reconnects business and personal life through the one source that underlies all great work and all great human relationships: love. Love, or *jederliebe*, is essentially the capacity to help others and yourself to realize their and your highest potential. Michael's personal story and concrete examples in this book make this concept accessible and practical for everyone who wants to explore this path.

Otto Scharmer, Senior lecturer aan MIT en auteur van *Theory U*

Terugwinnen van vertrouwen vraagt vooral om ander gedrag. Daar ligt een belangrijke leiderschapsopgave. Voorbij het eigen belang, naar ieders belang. Dit boek introduceert het hartverwarmende begrip 'iederliefde'. Pas als de leider zichzelf en zijn omgeving ten diepste kent en liefheeft, ziet hij/zij een schat aan kansen en mogelijkheden die hem/haar en ons verrijken. Ik denk dat dit boek ons kan helpen om tot de gedragsveranderingen te komen die van belang zijn om het vertrouwen echt terug te winnen.

Else Bos, CEO PGGM

Ik deel ten volste de overtuiging dat van leiders in de toekomst andere kwaliteiten gevraagd worden. De maatschappij en onderliggend ook de mentaliteit van mensen verandert. Er is steeds meer behoefte aan diepgang en zingeving. Michael Jongeneel en Guido van de Wiel beschrijven bijzonder helder de richting van deze veranderingen en laten zien wat deze transitie van leiders vraagt. Met name de openheid en kwetsbaarheid in de voorbeelden van dit visionaire boek hebben mij erg geraakt.

Anita te Water, partner/owner Ebbinge & Company

Een verrassend en inspirerend boek waarin Michael Jongeneel en Guido van de Wiel een grensverleggend concept voor leiderschap introduceren. Zij verbinden het zakelijke met het persoonlijke en raken zo de dieper liggende bron waaruit de principes van people-planet-profit voortkomen. Een absolute aanrader voor iedereen die wil blijven werken aan verdere persoonlijke ontwikkeling om als leider verschil te kunnen maken voor onze toekomst.

Prof.dr. Herman Wijffels, Hoogleraar Duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit Utrecht en verbonden aan het Utrecht Sustainability Institute

Met de introductie van het begrip 'iederliefde' als kernbron voor de leiders van de toekomst wordt in dit boek een krachtig nieuw inzicht toegevoegd aan de literatuur over leiderschap.

Daaraan vooraf gaat een korte maar overtuigende analyse van de noodzaak van en de behoefte aan nieuw leiderschap met het oog voor het totaal.

Leiders die bij het maken van keuzes uit iederliefde putten, zullen eerder worden gevolgd en succesvol zijn, zelfs als hun beslissingen voor sommigen een negatieve impact hebben. Met een verbindende rol uit iederliefde, waarbij niet langer alleen het eigen belang van de leider en zijn of haar organisatie als enige richtsnoer voorop staat, kan een nieuwe vitaliteit en nieuw vertrouwen worden opgebouwd waar deze wereld in crisis zoveel behoefte aan heeft. De openhartige beschrijving van Michaels persoonlijke reis is een overtuigend voorbeeld van de invulling van dit essentiële nieuwe leiderschap.

Philippe Creijghton, (voormalig managing) partner Houthoff Buruma

Ik ben bijzonder onder de indruk van de persoonlijke inzichten van Michael Jongeneel en Guido van de Wiel. Het revolutionaire concept van iederliefde is een bouwsteen waarop toekomstig leiderschap gebaseerd zal zijn. *8 essentiële stappen voor leiders van de toekomst* is geschreven vanuit de Nederlandse praktijk maar is universeel van toepassing op elke cultuur en omgeving. De uitgebreide, niet-gefingerde case behandelt een belangrijke keuze die leerzaam is voor elke senior manager, ongeacht sector en rol. Michael combineert daarbij relevante praktische keuzes met diepe filosofische inzichten en opmerkelijk persoonlijke toelichtingen; erg knap.

René Steenvoorden, CIO Rabobank

Ruim dertig jaar na het verschijnen van de bestseller *In Search of Excellence* van Peters & Waterman, verschijnt dit boek van Michael Jongeneel (geassisteerd door Guido van de Wiel), met 8 stappen gericht op excellent leiderschap. Ook dit boek heeft alle mogelijkheden in zich om op het gebied van leiderschap een absolute bestseller te worden. De grote waarde van dit boek ligt in de praktische suggesties voor authentiek leiderschap en voor persoonlijke verdieping. Michael heeft daarbij zijn leiderschapslessen ontwikkeld in het bedrijfsleven én door actieve deelname aan *wilderness trails*. Dat maakt zijn boek een bron van nieuwe inspiratie voor de leiders van de toekomst!

Fons Driessen, oud bestuursvoorzitter Wavin, executive coach voor CEO's en facilitator bij de Foundation for Natural Leadership

Michael Jongeneel en Guido van de Wiel hebben een dapper en inspirerend boek geschreven, dat ik in één ruk heb uitgelezen. 'Iederliefde' is niet alleen een nieuw woord in de Nederlandse taal, maar ook een aantrekkelijk perspectief voor leiders, hun medewerkers en collega's, klanten en andere stakeholders die allen profiteren van de win-win-win. Michael neemt de lezer mee op zijn persoonlijke reis als leider en spaart zichzelf daarbij niet.

Pieter Ligthart, Managing Director Russell Reynolds Associates

Nadat ik de samenvatting doorgenomen had, smaakte het naar meer. Het is een bijzonder boek om te lezen. Enerzijds zijn diverse paragrafen herkenbaar als ik reflecteer op wat ik zelf nastreef, anderzijds zetten Michael en Guido ons lezers aan om flink uit hun comfortzone te treden. Dit is een uitdagend boek dat het lezen zeker waard is!

Theodor Kockelkoren, Board member of Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Veel managementboeken richten zich op *'doing things right'*, op efficiëntie en effectiviteit. Dit boek gaat over *'doing the right thing'* als leider. Het is Michael en Guido hierbij bijzonder goed gelukt de lezer aan te zetten tot zelfreflectie, op een heel persoonlijke manier. Iedereen die de auteur goed kent, zal direct zien dat het boek is geworden zoals hijzelf: vernieuwend, authentiek, openhartig en zelfkritisch. Dat maakt dit boek even boeiend als geloofwaardig.

Remco Boerefijn, General Manager Hans Anders Nederland

Michael Jongeneel en Guido van de Wiel maken duidelijk wat het belang is van de vraag of leiders zich in hun keuzes laten leiden door angst of door liefde, in de zakenwereld ook wel eens 'verbinding' genoemd. Door verbindingen te leggen, bouwen we vertrouwen in elkaar, en versterken we onze collectieve effectiviteit en snelheid van leren en handelen. Tijdens mijn jaren als externe auditor bij Michael heb ik vele uren met hem mogen sparren. Ons contact kenmerkte zich door verbinding en integriteit, waardoor het mogelijk was om al mijn bevindingen optimaal te kunnen delen, met ook nog eens veel plezier. Dit boek is een reflectie van hoe ik Michael heb mogen ervaren, dank!

Peter Kornelisse, Director KPMG EDP Auditors (1990-2014), Chief Security Auditor Booking.com (2014-heden)

Veel mensen praten over de noodzaak van nieuw leiderschap, maar maken het 'hoe' weinig concreet. Michael Jongeneel en Guido van de Wiel zijn erin geslaagd om een verhelderend boek te schrijven met praktijkvoorbeelden uit een bedrijfscontext en duidelijke oefeningen voor de lezer. Een prachtige mix van 'hoofd' en 'hart & ziel'. Een aanrader voor iedereen die vindt dat praten over nieuw leiderschap niet voldoende is, maar hiermee in de praktijk aan de slag wil gaan. Dit is wat de wereld nodig heeft.

Stefaan Rodts, Director of staff and professional development McKinsey & Company

8
essentiële
stappen
voor
leiders
van de
toekomst

Meer dan
win-win

MICHAEL JONGENEEL &
GUIDO VAN DE WIEL



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

Copyright © Michael Jongeneel & Guido van de Wiel, 2014

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Vormgeving figuur 8.2: Roland Bouman, pepermint.info



Duurzaamheidsverklaring

Drukkerij Wilco is gecertificeerd voor:

- ISO 14001 Milieumanagement systeem
- FSC Voor verantwoord bosbeheer
- CO₂-neutraal Alle processen vanaf aanlevering bestand t/m afleveren van een compleet product worden CO₂-neutraal uitgevoerd. De CO₂ uitstoot wordt gecompenseerd volgens de daarvoor geldende maatstaven.

De Inkten zijn op plantaardige basis en IPA-vrij (alcohol vrij drukken). Rond het pand liggen 3 gesloten bronsystemen waarmee wordt voorzien in de klimaat huishouding van het pand.

ISBN 978 94 6220 080 7

NUR 801

www.leidersvandetoekomst.nl

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteurs. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk) fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Hoofdstuk 1: Introductie	9
Hoofdstuk 2: Schets je reis	17
Proloog op de doorlopende case	21, 24, 26, 29
Hoofdstuk 3: Sta open voor de context	33
Doorlopende case	39, 47, 51, 56
Hoofdstuk 4: Sta open voor jezelf	61
Doorlopende case	64, 67, 71
Hoofdstuk 5: Speur naar kansen	79
Doorlopende case	81, 86
Hoofdstuk 6: Schep uit iederliefde	95
Doorlopende case	110, 119
Hoofdstuk 7: Stimuleer actie en ontwikkeling	127
Doorlopende case	128, 137, 146
Hoofdstuk 8: 8 essentiële stappen	153
Afsluitende case	169
Samenvatting	175
Dankwoord	181
Nawoord	185
(Inspiratie)bronnen	189

1 Introductie

- 1.1 Kern van dit hoofdstuk
- 1.2 Noodzaak van nieuw leiderschap
- 1.3 Behoeftte aan nieuw leiderschap
- 1.4 De zoektocht
- 1.5 Dit boek



1.1 Kern van dit hoofdstuk

We bevinden ons in de langste recessie ooit in de eurozone, zo meldt het Europees statistiekbureau Eurostat. Het aantal faillissementen is nog nooit zo groot geweest. Dit soort statistieken duidt op onderliggende problemen. Daar zijn vele oorzaken voor aan te wijzen, waaronder tekortschietend leiderschap. De economische crisis is óók een leiderschaps crisis, omdat kortzichtige managementkeuzes er een belangrijke oorzaak van lijken te zijn, volgens onder andere *Trouw* (2011). Het merendeel van de huidige leiders kijkt niet verder dan zijn eigenbelang en het belang van zijn organisatie. Vanwege deze beperkte scope kunnen negatieve bijeffecten zich ontwikkelen tot een disproportioneel formaat en uitmonden in een crisis.

Naast deze noodzaak is er tevens behoefte aan nieuw leiderschap. Omdat de aankomende generatie meer zoekt naar authenticiteit en zingeving in het werk, vraagt zij om een andere manier van leidinggeven. De leider van de toekomst heeft niet alleen oog voor zichzelf en zijn eigen organi-

satie, hij staat ook in verbinding met de grotere context en brengt daarin alle belangen in balans. Leaders zullen voor hun keuzes putten uit een andere bron dan hun eigenbelang. Binnen dit leiderschap is het realiseren van win-winsituaties niet meer genoeg. Om zo concreet mogelijk aan dit nieuwe leiderschap inhoud te geven, beschrijft dit boek 8 essentiële stappen voor leaders van de toekomst.

1.2 Noodzaak van nieuw leiderschap

Crises in relatie tot leiderschap

De eurozone bevindt zich in de langste recessie ooit en deze duurt ook in 2014 voort (Eurostat, 2013). Daarbij is de kans op langdurige armoede volgens de laatste rapporten van het CBS sterk toegenomen. Het werkloosheidscijfer is sinds medio 2008 in vijf jaar tijd meer dan verdubbeld, van 293 duizend werklozen naar 694 duizend werklozen. Sinds medio juli 2013 is dit hoge werkloosheidscijfer nog niet structureel gedaald. Dit zijn tekenen van de economische crisis waar we met zijn allen in verkeren. Deze crisis lijkt te zijn ontstaan door de manier waarop mensen in eindverantwoordelijke functies tot nog toe invulling hebben gegeven aan hun leiderschap. Tegelijkertijd blijkt dat vele crises in de wereld met de huidige leiderschapsstijlen niet opgelost worden. Zie bijvoorbeeld het feit dat er meer mensen lijden aan obesitas dan aan honger (Burlingame & Dernini, 2012). Teruggebracht tot de kern maakt dit de voedselcrisis voornamelijk een distributieprobleem. Het vraagstuk hoe middelen verdeeld zijn in de wereld, is bij uitstek een leiderschapsvraagstuk. Er zijn namelijk fundamenteel andere keuzes mogelijk, waardoor er ook andere en betere oplossingen in beeld komen. Die oplossingen zijn weliswaar niet eenvoudig te realiseren, maar dat is nu juist de leiderschapsuitdaging voor de toekomst.

Wat is er dan precies mis met het huidige leiderschap dat het zelfs leidt tot crises en dat het niet in staat is deze crises op te lossen? De oorzaak van de crises is te herleiden tot het paradigma van waaruit leaders kijken bij het maken van hun keuzes. Probleem is namelijk dat veel van het huidige leiderschap uiteindelijk tot doel heeft om het eigenbelang (reputatie, machtspositie, bonus) en het belang van de eigen organisatie te dienen. Leaders laten in de meeste gevallen hun verantwoordelijkheid ophouden bij de grens van de eigen organisatie. Denk aan bedrijven en

ondernemingen waar leiders zich eenzijdig richten op winstmaximalisatie en continuering van de eigen onderneming. Denk ook aan overheden, politieke partijen en non-gouvernementele organisaties. Zij hebben functies die primair het maatschappelijk nut dienen. Maar in de praktijk gaat het toch vaak over het realiseren van zo veel mogelijk steun voor de eigen ideeën en het uitbouwen van het eigen veld van invloed.

Voorbij winstmaximalisatie en meer dan win-win

In het bedrijfsleven is ondertussen wel een trend gaande om de bedrijfsvoering op te schuiven van eenzijdige focus op de aandeelhouderswaarde (*shareholder value*) naar waarde voor iedereen die betrokken is bij het bedrijf (*stakeholder value*). Toch lijkt deze verschuiving meestal plaats te vinden binnen het paradigma van eenzijdige gerichtheid op de eigen organisatie. Deze inspanning om meer stakeholder value te leveren wordt uiteindelijk afgezet tegen de winst die deze verschuiving oplevert voor de eigen onderneming. Er is dus weliswaar meer aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), maar primair omdat het vanuit het belang van de eigen organisatie van waarde is om 'goed te doen voor de wereld'.

Neem een westers kledingbedrijf dat een leverancier uitkiest in Bangladesh. Het bedrijf sluit een lucratief contract met de leverancier naar wederzijdse tevredenheid. Er is sprake van een win-winsituatie, maar ten koste van wat of wie? Is het niet eigenlijk, ondanks de gecreëerde werkgelegenheid, een win-win-lose-situatie als je de medewerkers van de leverancier nader in ogenschouw neemt? Zij moeten immers onder erbarmelijke omstandigheden hun werk doen, getuige ook de indringende, interactieve documentaire 'The Shirt on your back' (*The Guardian*, 2014). Stel dat de leider van dit kledingbedrijf bij een werkbezoek geconfronteerd wordt met de erbarmelijke arbeidsomstandigheden van lokale medewerkers. De eerste vraag is of hij überhaupt besluit om deze arbeidsomstandigheden aan de kaak te stellen. Als hij dat doet, is de vervolgvraag of hij daarbij de intentie heeft om de arbeidsomstandigheden voor de medewerkers in Bangladesh te willen verbeteren, of dat hij dit primair aanklaagt, omdat het eigen bedrijf er anders door het publiek negatief op afgerekend kan worden. Wat is de overweging? Gaat het om het indammen van het risico dat de consument wellicht een andere keuze maakt en dat dit de winst (en wellicht ook de bonus van de leiders) ondermijnt? Of wil de leider meer bereiken dan het veiligstellen van het

eigen organisatiebelang? Met andere woorden: ligt angst ten grondslag aan de keuze om de arbeidsomstandigheden in Bangladesh te willen veranderen, of komt deze keuze voort uit een andere bron? In dit boek ga ik op zoek naar deze andere bron waar leiders van de toekomst uit putten bij de keuzes die ze maken.

Bovenstaand voorbeeld gaat over de arbeidsomstandigheden in Bangladesh. Dat klinkt wellicht ver van huis, maar de globalisering maakt dat 'Made in Bangladesh' momenteel op vele kledinglabels in Nederland prijkt. De neiging van leiders om genoeg te nemen met een win-win-situatie die ook een verlies bevat, is in diverse industrieën ook dichterbij huis te vinden. Denk aan sommige arbeidsomstandigheden in onze groente- en fruitteelt, of aan het gebruik van goedkope en moeilijk afbreekbare materialen in de productiesector, waar het milieu schade van ondervindt. En denk ook aan sommige keuzes die de afgelopen jaren in de financiële sector zijn gemaakt met als gevolg dat de burger daaraan heeft moeten meebetalen. De keuzes die een leider maakt, bepalen niet alleen de toekomst van de organisatie, maar hebben ook andere verstrekende gevolgen. De kans op negatieve bijeffecten is groot als een leider zich in zijn keuzes limiteert tot zijn eigenbelang en het organisatiebelang, omdat deze keuzes dan een te beperkte scope hebben. Een leider houdt in dat geval onvoldoende rekening met alle belangen. De negatieve uitwerkingen veroorzaken in sommige gevallen een sneeuwbal effect door de grote mate waarin domeinen onderling afhankelijk van elkaar zijn in onze maatschappij. In het slechtste geval leiden deze effecten tot een crisis. Denk aan de val van Lehman Brothers en het ontstaan van de economische crisis.

Daarom is nieuw leiderschap een noodzaak. Leiders van de toekomst laten hun leiderschap niet ophouden bij de grenzen van hun eigen organisatie. Leiders van de toekomst zullen niet meer gericht zijn op het paradigma van winstmaximalisatie voor de eigen organisatie. Dit paradigma zal gaan verschuiven, waarbij een cruciale sleutel voor leiders zal zijn om na te gaan uit welke bron zij putten bij alle keuzes die zij maken.

1.3 Behoeftte aan nieuw leiderschap

Naast de noodzaak van nieuw leiderschap is er ook behoefte aan nieuw leiderschap. De nieuwe generatie jongeren hecht veel minder aan zaken als status, hiërarchie en baanzekerheid. Naast de behoefte om zich te ontwikkelen, zijn ze met name op zoek naar authenticiteit en zingeving in hun werk (Castenmiller, 2009; Van den Hout, 2012). De generaties X en Y zijn daarbij niet alleen cohorten van mensen die tussen bepaalde jaartallen geboren zijn. Deze nieuwe generaties staan ook voor een manier van denken die door mensen van alle leeftijden omarmd kan worden. Het is belangrijk dat het nieuwe leiderschap in ieder geval voldoende aansluit op de behoeften die in de komende periode naar voren komen. Deze nieuwe generaties hechten waarde aan creativiteit en ruimte voor ontplooiing. Daarbij werken ze in toenemende mate in netwerken van kleine zelfstandigen en in communityverband (Van de Wiel, 2014). Deze nieuwe generaties verwachten een leiderschapsstijl die meer aansluit bij hun behoeften.

1.4 De zoektocht

Er is een zoektocht naar nieuw leiderschap gaande. Zo beschrijft prof. dr. Barbara Kellerman, verbonden aan de Harvard University, in haar boek *The end of leadership* (2012) dat de huidige leiderschapsindustrie, waarvan de geschatte omzet meer dan vijftig miljard dollar per jaar bedraagt, danig tekortschiet. Ze ziet dat de behoefte aan nieuw leiderschap er is, dat de zoektocht gaande is, maar ze heeft ook niet het antwoord op de vraag wat ervoor het bestaande leiderschap in de plaats zal komen. In de zoektocht naar dit nieuwe leiderschap plaats ik het ontstaan van nieuwe begrippen als ‘mindful’ leiderschap (Koole, 2012), ‘gedeeld’ leiderschap (Dijkstra & Feld, 2012), ‘authentiek’ leiderschap (Blekkingh, 2013) en ‘inclusief’ leiderschap (Van Doorn, 2013; Kramer, 2014).

1.5 Dit boek

Doel

Dit boek wil een bijdrage leveren aan bovenstaande zoektocht naar nieuw leiderschap. Het is mijn overtuiging dat er een nieuw paradigma nodig

is waarmee mensen naar leiderschap kijken. Om dit nieuwe paradigma te ontvouwen, reik ik 8 essentiële stappen aan, waarmee bestuurders, managers en andere leiders concreet, persoonlijk en fundamenteel een nieuwe vorm van leiderschap kunnen ontwikkelen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 ‘Schets je reis’ beschrijf ik het belang voor een leider om helder te hebben met welke intentie hij op weg gaat. In hoofdstuk 3 ga ik in op de stap ‘Sta open voor de context’. Hier is de opgave aan een leider om voldoende diepgaand en in de hele breedte van de omgeving de context te doorgronden, en daarbij niet te snel te oordelen. In de stap ‘Sta open voor jezelf’ van hoofdstuk 4 geef ik aan hoe een leider zich diepgravend op zijn binnenwereld kan richten. In hoofdstuk 5 ‘Speur naar kansen’ leg ik uit hoe de nodige creativiteit aan de dag moet worden gelegd, vaak dwars door conventies heen, om mogelijkheden in alle situaties te zien. Hoofdstuk 6 vormt de kern van het boek en heet ‘Schep uit iederliefde’. In dat hoofdstuk leg ik uit hoe dit grensverleggende nieuwe begrip leiders van de toekomst zal helpen om de beste keuzes te maken en tot win-win-winsituaties te komen. Ook reik ik een aantal toetsen aan om na te gaan of een leider zijn keuzes uit iederliefde put. In hoofdstuk 7 ‘Stimuleer actie en ontwikkeling’ beschrijf ik wat er nodig is om de keuzes te gaan realiseren. In hoofdstuk 8 behandel ik nog twee stappen die het pad compleet maken: de eerste en de laatste stap. In dit achtste hoofdstuk schets ik daarnaast hoe de acht stappen een doorlopend proces vormen. Daardoor zal de leider van de toekomst in toenemende mate voorbij zijn eigenbelang kijken en steeds meer win-win-winsituaties creëren. Hoofdstuk 8 sluit af met een volledige praktijkcase uit de zorgsector. Hierin loop ik nog eens alle stappen langs. Ten slotte volgt een samenvatting van het hele boek.

De hoofdstukken 2 tot en met 7 hebben alle dezelfde opbouw. Ten eerste de kern van het hoofdstuk, gevolgd door de inhoudelijke paragrafen en ten slotte een tweetal suggesties voor persoonlijke verdieping, aansluitend bij de inhoud van dat hoofdstuk. Deze suggesties voor persoonlijke verdieping zijn facultatief. Kies je er als lezer voor om deze verdieping te gaan doen, neem er dan vooral de tijd voor. Door deze hoofdstukken heen is een doorlopende case verweven, die ik hieronder introduceer.

Introductie doorlopende case

Om de toepassing van de inhoud in de praktijk te laten zien, sluit ik vrijwel elke inhoudelijke paragraaf in hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 7 af met een praktijkcase die als rode draad door het boek loopt. Deze doorlopende case over de transformatie van IT binnen Triodos Bank is gebaseerd op waargebeurde feiten. Slechts op een aantal plaatsen is de case aangepast om de leesbaarheid te vergroten en de privacy van de betrokkenen te waarborgen. Ten aanzien van mensen die in de case voorkomen, is het verhaal zo herschreven dat mogelijke overeenkomsten met bestaande personen puur op toeval berusten. Ik wil met deze doorlopende case laten zien hoe de stappen er in een zakelijke omgeving uit kunnen zien en dat dit boek meer is dan een visie alleen. De case is gerelateerd aan IT, om aan te tonen dat deze stappen van leiderschap ook gebruikt kunnen worden in omgevingen die vaak als ‘hard’ worden bestempeld. Om de 8 essentiële stappen nog meer te verbinden met de praktijk, beschrijf ik daarnaast ook andere praktijksituaties. Ik gebruik daarbij zowel positieve ervaringen als voorbeelden van lastigheden en mislukkingen: ook ik ben nog een leerling in het toepassen van dit nieuwe leiderschap.

Noot

- Overall waar ‘hij’ staat, bedoel ik ‘zij/hij’.
- Op het omslag staan twee auteursnamen. Toch is dit boek in de ik-vorm geschreven, vanuit het perspectief van Michael Jongeneel. Dit is gedaan om de leesbaarheid te vergroten en omdat de voorbeelden uit Michaels praktijk komen. Aangezien Guido van de Wiel ook inhoudelijk een grote bijdrage aan het boek heeft geleverd, hebben wij beiden onze naam als auteur aan dit boek verbonden.
- De doorlopende case in dit boek is gesitueerd in de IT-omgeving van Triodos Bank, waar ik vijf jaar lang de functie van Chief Operating Officer (COO) heb gehad. Op het moment van schrijven ben ik bij Triodos Bank algemeen directeur van Triodos Investment Management. Ondanks deze case en mijn huidige functie zijn alle inzichten en meningen in dit boek van mijzelf. Ik hecht eraan te benadrukken dat ik dit boek op persoonlijke titel heb geschreven.
- *8 essentiële stappen voor leiders van de toekomst* is geen wetenschappelijk getoetst model. De visie in dit boek is er een die voor mij werkt en die ik gebruik om mij verder te ontplooien. Dit boek dient ter inspiratie voor iedereen die met de verdere ontwikkeling van zijn leiderschap aan de slag wil.

WAT IS ALS LEIDER DE BRON VAN JOUW KEUZES? HOE MAAK JE ALS LEIDER VAN DE TOEKOMST HET VERSCHIL?

‘De economische, (geo)politieke en sociale ontwikkelingen van de afgelopen jaren vragen om aanpassingen, juist ook in leiderschapsstijl’ schrijft Feike Sijbesma (CEO Koninklijke DSM) in zijn aanbeveling. Daarnaast vraagt de aankomende generatie om nieuw leiderschap, waarbij zelfs het realiseren van win-winsituaties niet langer volstaat. Echt succesvol zullen leiders zijn die kiezen voor de ‘win-win-winsituatie’: de optie die goed is voor de leider, de organisatie én de gehele omgeving.

Herman Wijffels (hoogleraar Duurzaamheid Universiteit Utrecht): ‘De auteurs introduceren in dit boek een grensverleggend concept voor leiderschap. Zij verbinden het zakelijke met het persoonlijke en raken zo de dieper liggende bron waaruit de principes van people-planet-profit voortkomen.’ Otto Scharmer (auteur *Theory U*) voegt toe: ‘Michael’s personal story and concrete examples in this book make this concept accessible and practical for everyone who wants to explore this path.’

Aan de hand van acht concrete stappen laten Michael Jongeneel en Guido van de Wiel zien uit welke bron leiders van de toekomst zullen putten om optimale beslissingen te nemen. Een case met daarin Michaels ervaringen als COO loopt als een rode draad door het boek. Else Bos (CEO PGGM): ‘Ik denk dat dit boek ons kan helpen om tot de gedragsveranderingen te komen die van belang zijn om het vertrouwen echt terug te winnen.’

ISBN	978 94 6220 080 7
NUR	801



www.academicsservice.nl