

Na het lezen van dit boek laat talentmanagement je nooit meer los. Dat garandeer ik! Je bent voor altijd geraakt en gaat in je eigen omgeving met meer bagage én ideeën op jacht naar talent. MARCEL VAN BIJNEN, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN DE DRECHTSTEDEN

Kun je een eekhoorn leren zwemmen of een eend leren hardlopen? Met een fabel vol met dit soort vragen start dit boek over talentmanagement. Beeldender kun je het niet uitleggen, want iedereen antwoordt natuurlijk met een volmondig 'nee' op deze vragen. Maar als dat zo logisch is, waarom blijven veel managers dan toch zo krampachtig proberen mensen dingen te laten doen waar ze niet goed in zijn?

Your company's got talent ziet dit als een uitzichtloze weg. Dit boek gaat over talentmanagement in de letterlijke zin van het woord: het beste halen uit de talenten van werknemers. De dingen waar ze goed in zijn dus, en nog veel beter in kunnen worden.

Hoe kun jij als leidinggevende het talent (potentieel) van je medewerkers zo goed mogelijk benutten? Daarvoor moet je drie sleutelfactoren met elkaar combineren: talent, motivatie en omgeving. Dit boek vertelt je hoe je dat doet. Deel 1 van dit boek gaat over dienend leiderschap en talentmanagement. Deel 2 is een workshop/driestappenplan dat je vertelt hoe je talent, motivatie en een talentgerichte omgeving stimuleert. In het laatste deel staat de integratie centraal: alle inzichten en handvatten komen bij elkaar.

In het hele boek is een leidend principe de rode draad, het KNOP-model: K (kennis & kunde) + N (nut en motivatie) + O (omgeving & omstandigheden) = P (prestatie & resultaat). Nooit is in een boek talentmanagement overzichtelijker gepresenteerd. Een onmisbaar boek voor iedereen die het beste uit zijn mensen wil halen!



De eeneiige drieling Stephen, Erik en Viktor Steijger heeft een professionele en studieachtergrond in talentmanagement. Ze zijn experts en ervaringsdeskundigen op dit vlak. Viktor en Stephen runnen als adviseur en respectievelijk trainer en coach het Bureau voor talentontwikkeling

Optimaal Talent gericht op training, coaching en assessments van individuen, teams en organisaties. Erik is directielid van multinational Tetra Pak in Egypte en streeft er elke dag naar de talentvisie uit dit boek succesvol toe te passen in zijn bedrijf. Eerder schreven zij voor Thema het boek *Wereldtalent*.

THEMA
Uitgeverij van Schouten & Nellissen

www.thema.nl



THEMA

YOUR COMPANY'S GOT

TALENT!

Erik Steijger, Stephen Steijger en Viktor Steijger

Erik Steijger, Stephen Steijger en Viktor Steijger

YOUR
COMPANY'S
GOT

TALENT!

Hoe je talent in goede banen leidt

1 TALENTMANAGEMENT 2010+

*Een talentmanager kun je het beste herkennen
aan de medewerkers in zijn omgeving. Die groeien.*



Figuur 1. Onderdeel van frescocyclus 'Het goede bewind' (Il Buon Governo), Ambrogio Lorenzetti (1339). Gehele fresco heet: Il buon e il mal Governo (Het goede en het slechte bewind)

De kunstschilder Ambrogio Lorenzetti uit Siena (1290 – 1348) ontwierp een meesterlijk fresco dat zijn visie weergaf op het 'goede en het slechte bewind' in Siena. Het goede bewind is gestoeld op deugdlijk bestuur met oog voor de menselijke maat, cohesie, integriteit, liefde voor mensen, duurzaamheid, welzijn en een florerende economie. Zijn kunstwerk was een moreel appèl op bestuurlijk leiderschap dat nodig was om de Italiaanse stad Siena te laten

welvaren, te laten groeien en bloeien. Het fresco uit de Renaissance is te bezichtigen in het Palazzo Pubblico te Siena. Het is een prachtige inspiratiebron voor de 2010+-leiders in organisaties. De negen deugden zijn (vrij vertaald): vertrouwen, hoop, (naasten)liefde, moed, bezonnenheid, matigheid, rechtvaardigheid, vrede, grootmoedigheid. Het spreekt tot de verbeelding bij de huidige roep om deugdelijk leiderschap voor het bijdragen aan dito duurzame, bloeiende en florerende bedrijven, sportorganisaties, (semi-)overheidsinstellingen en maatschappij. En – *last but not least* – medewerkers die in dit klimaat hun talenten het beste kunnen ontwikkelen.

In dit hoofdstuk geven we graag onze visie op talentmanagement en leiderschap 2010+. Daarnaast beschrijven we een denkkader waarmee je dit als manager in de praktijk kunt toepassen om de belangen van alle stakeholders – klanten, aandeelhouders, leveranciers, medewerkers en zelfs de maatschappij – te dienen.

Welke insteek en leiderschapsgedrag is anno 2010 nodig voor de vraagstukken binnen organisaties en maatschappij?

Wat betekenen talentmanagement en dienend leiderschap en de relatie hiertussen in onze ogen? We beschrijven:

1. in 1.1 onze visie op talentmanagement;
2. in 1.2 onze kijk op leiderschap 2010+ en talentmanagers;
3. de hoofdpunten van dit hoofdstuk.

1.1 Onze visie op talentmanagement

Talentmanagement' lijkt een contradictio in terminis. Bij het woord 'talent' denk je al gauw aan individuele vrijheid en ruimte om het te laten bloeien, terwijl veel mensen het woord 'management' associëren met inperking en, controle.

Voor ons is de term talentmanagement niet tegenstrijdig, mits je het talent stimuleert en groter maakt door dienstbaar leiderschap. We hebben dan ook de volgende definitie bepaald:

Talentmanagement is het vinden, binden, boeien, bloeien en afvloeiën van talent om de belangen en behoeften van alle partijen (stakeholders) rondom en in de organisatie te dienen¹.

Hoewel de term ‘afvloeiën’ een vreemde eend in de bijt en talentonvriendelijk lijkt, is het in onze ogen in sommige gevallen wel degelijk beter voor zowel de organisatie als de medewerker als deze laatste elders zijn geluk gaat beproeven.

Ondanks dat in de literatuur onder ‘managen’ en ‘leidinggeven’ twee totaal verschillende activiteiten vallen, valt het begrip ‘leiderschap’ en ‘leidinggevende’ naar onze mening vaak samen met de aanduiding van ‘manager’. De overeenkomst zit volgens hoogleraar Leiderschap en organisatieverandering Janka Stoker² in het volgende. Leidinggeven en managen hebben gemeen dat ze:

- het gedrag van medewerkers beïnvloeden
- de leidinggevende ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt
- verschillende taken (wat) uitvoeren
- eigen persoonskenmerken (waarmee) en motieven (waarom) hebben
- bepaalde leiderschapsstijlen (hoe) hanteren.

Vanwege de vele overeenkomsten gebruiken we de termen ‘manager’ en ‘leidinggevende’ in dit boek door elkaar.

Het is belangrijk dat mensen voldoende ruimte krijgen en nemen om zichzelf te ontwikkelen en zodoende het beste uit zichzelf te halen. Wanneer mensen groeien en ondernemen met hun talenten, groeit het hele land. Denk maar eens na over de volgende hypothetische vraag: hoeveel zou het BNP (Bruto Nationaal Product) of het gezamenlijke Nederlandse inkomen stijgen als iedere werkende Nederlander 10% meer rendement uit zijn eigen potentieel zou halen? De maatschappij vaart wel bij mensen die de samenleving vormgeven en beter maken. Door mensen die verantwoordelijkheid en initiatief nemen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Dat kan mede doordat de ‘talentmanager’ mensen die ruimte en kansen geeft.

1.1.1 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Er wordt vaak gesproken over maatschappelijk verantwoord ondernemen en verantwoord bezig zijn. Naar ons idee is maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral waarde toevoegen aan de maatschappij door de dingen goed doen die in de kern van de bedrijfsactiviteiten liggen. Of nog liever: excellent te doen. De talentmanager speelt daarin een cruciale rol. Hij kan door een goede invulling zijn maatschappelijke betrokkenheid tonen. Vrij vertaald naar de praktijk van alle dag is maatschappelijke verantwoordelijkheid bijvoorbeeld:

- De piloot die zorgvuldig de veiligheidsrichtlijnen en -procedures naleeft, waardoor hij zijn ‘kist met tweehonderd passagiers’ weer veilig laat landen.
- De kok die zorgvuldig de hygiëne in de keuken bewaakt, zodat zijn gasten niet ziek worden.
- De fabrikant van kartonnen verpakkingen die voor het gebruik van hout, dat als grondstof dient, louter gebruikmaakt van duurzaam beheerde bossen.
- De chirurg die een goede nachtrust neemt, voordat hij een levensreddende operatie verricht.
- De buschauffeur – ingeschakeld door een reisbureau – die ook aan zijn nachtrust denkt voordat hij een lange nachtreis van Nederland naar Spanje aanvaardt.
- Het operatiepersoneel dat zich strikt aan de hygiëneregels houdt, zodat patiënten niet besmet worden.
- Een bedrijf dat zijn geld verdient door superieure producten en diensten aan te bieden waardoor onvervulde consumentenbehoeften kunnen worden vervuld en dus maatschappelijke waarde kan worden gecreëerd.
- De talentmanager die het beste uit zijn mensen en de organisatie haalt om zo goed mogelijk alle betrokkenen – leveranciers, aandeelhouders, medewerkers, klanten en maatschappij – te dienen.

Bij al deze voorbeelden is er op kleinere of grotere schaal een interactie met de maatschappij: klanten, patiënten, burgers, jij en ik. Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent hier dus ook om je talent zo goed mogelijk in te zetten en begint bij onszelf door ‘gewoon’ ons werk zo goed mogelijk te doen.

1.2 Een nieuwe visie op leiderschap 2010+

De crisis heeft economisch, sociaal en politiek veel verwoest de afgelopen jaren, maar bood tegelijkertijd ook nieuwe inzichten, vooral over de manier waarop bedrijven zouden moeten worden geleid en meer nog, hoe ze niet moeten worden bestuurd. Deze periode laat behalve een kredietcrisis ook zien dat we een managementcrisis en zelfs een ethische crisis hebben. Neem bijvoorbeeld de geheime liefdesaffaire van Jack de Vries, de man van de normen en waarden-campagne van het CDA. Hoeveel gewicht kun je als burger geven aan die ‘waarden en normen’ als de bedenker ervan een scheve schaats rijdt? We hebben daarom andere leiders nodig, integere leiders van 2010+.

Dick Advocaat was nog maar nauwelijks begonnen met zijn werk als bondscoach voor België om de Rode Duivels naar het EK van 2012 te loodsen of hij pleegde onder het mom van een grotere sportieve uitdaging al contractbreuk door een vele malen lucratiever contract te tekenen als coach van Rusland. Wat zijn contracten in deze tak van sport anno 2010 nog waard? Waar is de ethiek van de sport gebleven? Om maar niet te spreken over de door scherpe tegenstanders genoemde macht, vermeende omkooppraktijken en getoonde totalitaire bewind van ‘dictator’ Sepp Blatter, voorzitter van de internationale voetbalorganisatie FIFA. Het beantwoorden van dit soort vragen ligt in het verlengde van deze vraag: in hoeverre hebben we hier te maken met dienende leiders? Wie heeft hier wie gediend?

Ook in het bedrijfsleven liepen er lange tijd veel managers en CEO's rond van wie de stijl van leidinggeven werd gekenmerkt door een ongezonde mate van egocentrisme, machogedrag en de bereidheid tot het nemen van grote, en soms onverantwoorde risico's. Deze stereotype, krachtige manager vertoont gelijkenissen met het zogeheten ‘alfamannetje’ in de menselijke diersoort. Ze hebben duidelijk de leiding, regeren de hele groep en worden geëerd door de andere groepsleden met privileges en symbolische gebaren van onderwerping. Met de bonusschandalen rond

Ahold en Enron, met krachtige managers zoals Cees van der Hoeven (Ahold) en Kenneth Lay (Enron), werd voor het eerst duidelijk dat het klassieke leiderschap – ook wel het ‘powermodel’³ genoemd - gebreken vertoonde.

Reflectievragen

1. Hoeveel en hoe vaak kom jij powermanagers tegen in je eigen (werk)omgeving?
2. (Voor managers) Wees eens eerlijk; in hoeverre ben jij een dienend leider?
3. In hoeverre dien jij als talentmanager je medewerkers ?

Uit de crisis is gebleken dat powermanagers Van der Hoeven en Lay geen individuele gevallen waren, maar eerder het topje van de ijsberg van een gecorrumpeerde leiderschapscultuur die overal ter wereld was ontstaan in het bestuur van bedrijven, banken en overheden. Deze inzichten hebben naar ons idee nog te weinig geleid tot een wezenlijke verandering in de managementpraktijk van alledag. Nog zeer recent klapte de DSB, de bank van de typische oude stijl-leider Dirk Scheringa. Ook een land als Italië wordt nog steeds bestuurd door een dergelijk type leider. Denk maar aan Silvio Berlusconi en de verdeel- en heerscultuur in dat land.

De belangrijkste conclusie is misschien wel dat we behoefte hebben aan een nieuw type manager. Die mensen en hun talenten meer Rijnlants in plaats van Angelsaksisch dient. Die intellectueel, sociaal en emotioneel toegerust is op de complexe uitdagingen van de eenentwintigste eeuw. Het is tijd voor de leider 2010+. Of vrij naar Karl Marx: ‘Beste talentmanagers aller landen verenigt u!’

VERSCHILLEN TUSSEN DE RIJNLANDSE EN ANGELSAKSISCHE MANAGER

Ten aanzien van leiders gericht op performance maken we onderscheid tussen het Anglo-Amerikaanse model en het Rijnlandse model. Ook wel respectievelijk bekend als de shareholderbenadering en de stakeholderbenadering. In onderstaande tabel vind je de kenmerkende verschillen tussen beide paradigma's.

	ANGLO-AMERIKAANS	RIJNLANDS
Benaming	Shareholderbenadering	Stakeholderbenadering
Centraal staat	Geld, macht en heldendom	Vakdeskundigheid en inhoud
Centraal	Nuttigheid van de mens	Waardigheid van de mens
Motivatie	Extrinsiek (geld, incentives)	Intrinsiek (werkinhoud)
Mensbeeld	Mechanistisch	Humanistisch
Arbeid	Is een kostenfactor	Bevat een sociale component
Leidend	Is individueel succes: 'The American dream'	Collectieve kracht Cultuur: open en 'feminien'
Coördinatie	Door regels	Door ' <i>shared values</i> '

Bij *shareholder value*-perspectief gaat men onder andere uit van kortetermijnwinst, waarbij de aandeelhouder centraal staat, geld macht betekent en *win-lose*-denken overheerst. Hij stelt daar het Rijnlandse perspectief tegenover, waarbij het draait om continuïteit, vertrouwen en tevreden klanten en medewerkers. Bron: Bakker e.a. (2005)⁴.

Kader 1A. Verschillen tussen de Rijnlandse en Angelsaksische manager

1.2.1 HET PROFIEL VAN DE LEIDER 2010+

Niet iedereen is feilloos. Zoals een Bijbelse wijsheid luidt: 'wie zonder zonde is werpe de eerste steen'. Supermannen, utopische leiders en schapen met vijf poten bestaan niet. Maar je kunt wel een stip aan de horizon plaatsen: een ideaal profiel van leiders voor ogen hebben en dat zo veel mogelijk nastreven. Op die manier creëren we een richtpunt voor dienend en talentgericht leiderschapsgedrag.

Met de leider 2010+ denken we aan iemand die:

1. het hart op de goede plaats heeft. Die de fase voorbij is waarin hij vooral zichzelf wil bewijzen, die verder denkt dan de kortetermijnwinst, de bonus en de aandeelhouders. Een groter doel nastreeft dan zichzelf en de belangen van anderen boven zijn eigen belang stelt. Iemand die zorgvuldig met mensen, de organisatie en de maatschappij als geheel omgaat.
2. bescheidenheid toont, zich bij successen op de achtergrond houdt, anderen de *credits geeft*; zichzelf bewust is van zijn eigen beperktheid.
3. vertrouwen schenkt, energie uitstraalt en een ethische visie heeft, die inspireert, stimuleert en faciliteert (*empowerment*), oog heeft voor de belangen van mensen, mensen in hun kracht zet en talenten laat groeien en bloeien. Die een veilige leeromgeving voor de ander creëert, waarbij een medewerker niet op z'n tellen hoeft te passen. Oftewel: '*who makes work worth living for*' en '*a fun place to work* creëert'. Van 'shareholder value' naar 'stakeholderbenadering' of ook wel aangeduid met 'Angelsaksische' naar het 'Rijnlandse model'⁴ en zelfs naar Oosters leiderschap⁵.
4. acteert als een talentmanager en vooral praktiseert, in plaats van belooft. Iemand met liefde voor talent, die streeft naar excellent talentmanagement (zie ook ons concept van *world class*-talentmanagement in hoofdstuk 5) om zodoende het beste uit mensen te halen. Hoe je een dienende talentmanager herkent? Aan de mensen om hen heen: die groeien!
5. optimaal gebruikmaakt van zijn hoofd, hart en voeten (zie kader 1b).

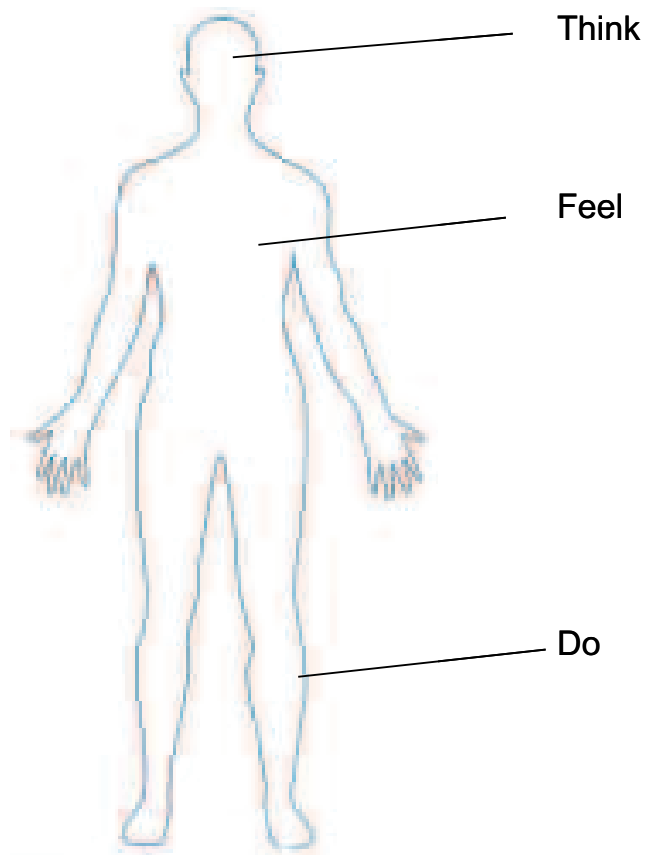
HOOFD, HART EN VOETEN

Iemand die gebruikmaakt van zijn hoofd voor het bepalen van een visie, oordeelsvorming en een beroep doet op bepaalde intellectuele capaciteiten (**head**).

Aan de andere kant komt een leider die alleen gebruikmaakt van zijn hoofd zonder oog voor de uitvoering niet erg ver. Met zijn 'benen' (**Legs**) maakt hij dus de plannen waar, staat met z'n 'poten in de modder' en baant hij zich een weg naar de gestelde doelen (*walk the talk*).

Maar een manager of leider die alleen bezig is met uitvoering en strategie en daarbij de mensen uit het oog verliest en de manier waarop die plannen worden gerealiseerd, zal geen hoge ogen gooien bij het motiveren van zijn mensen. Met zijn hart volgt hij maatschappelijk geaccepteerde normen en waarden en zijn passies en laat hij de warme kant zien bij het aansturen van zijn team (**Heart**).

Leiderschap is de combinatie tussen 'leiden' en 'managen'. Leiderschap gaat dus over de juiste combinatie van hoofd, hart en benen!



Kader 1B. Metafoor Head, Heart en Legs

PRAKTIJKVOORBEELD: HET OMGEKEERDE MATROESJKA-PRINCIPE

Een voorbeeld hiervan is de managing director van de Zweedse multinational Tetra Pak – wereldwijd marktleider op het gebied van verwerken en verpakken van vloeibare voedingsmiddelen in de categorieën zuivel en vruchtensappen – die wijst op het ‘omgekeerde Matroesjka-principe’.



Figuur 1.1 Matroesjka-principe

Volgens dat principe zijn veel managers geneigd om bij hun opvolging of bij de werving van nieuwe medewerkers mensen aan te nemen met minder potentieel of talent dan zichzelf. Als vervolgens deze mensen hetzelfde zouden toepassen als zij weer nieuwe medewerkers werven of opvolgers zoeken, dan zou het bedrijf eindigen als een ‘dwergbedrijf’. Immers, de medewerkers zouden steeds minder getalenteerd zijn en het bedrijf zou zo de ondergang tegemoet gaan. Andersdenkende managers dienen hun ego overboord ten zetten en mensen aan te nemen die in potentie beter zijn dan zichzelf. Het gevolg is dat ook de manager het beste uit zichzelf haalt, doordat er mensen in het team zitten die het werk- en denkniveau opkrikken. Kortom, neem mensen aan die de organisatie opstuwten naar een hoger niveau, naar *world class*-niveau, naar marktleiderschap. ‘Waarom zou Tetra Pak anders wereldwijd marktleider zijn geworden’, aldus voormalig management director Dirk Jan Stoppelenburg van Tetra Pak Benelux, die inmiddels CEO is van een Zweeds modebedrijf met onder andere het kledingmerk GANT⁶.

Kader 1C. Het omgekeerde Matroesjka-principe als aanjager van world class-niveau

Vragen om *powermanagers* van talentmanagers te onderscheiden luiden:

- Lijdt je talent of leid je talent?
- Lever je zorgen of zorg je voor mensen?
- Hanteer je de FEAR-factor, of de FUN-factor?
- Geef je leiding met kracht of zet je mensen in hun kracht?
- Ben je een dienend leider of dien je het lijden?
- Ben je (meer) een powermanager of een talentmanager?

1.2.2 WAAROM NIEUWE LEIDERS NOODZAKELIJK ZIJN

Waarom hebben we ‘nieuwe leiders’ nodig? Het antwoord vinden we terug in het morele appèl van de commissie voor Global Governance van de Verenigde Staten. Deze instantie zegt naar aanleiding van falend leiderschap en de wens tot een nieuw soort leiderschap het volgende:

‘Op alle niveaus en in alle domeinen van het leven, in lokale gemeenschappen en in internationale organisaties, in regeringen en niet-gouvernementele organisaties, heeft de wereld een geloofwaardig en duurzaam type leiders nodig, een leiderschap dat vooruitziet en niet zomaar reactief is, dat geïnspireerd is, niet louter functioneel, dat rekening houdt met gevolgen op de lange termijn en met toekomstige generaties, leiders aan wie men het heden kan toevertrouwen omdat ze zich gedragen als goede beheerders.’⁷

Nieuwe leiders zijn nodig om het geschonden vertrouwen van consumenten in banken, bedrijven en overheden te herstellen en om maatschappelijk verantwoord ondernemen ook op de lange termijn te verankeren in de samenleving en in organisaties. Het is tijd voor *fair play*, ethiek, integriteit en moreel gezag. We kunnen niet de wereld veranderen en ontdoen van hebzucht, misleiding en oneerlijkheid. We kunnen wel onszelf veranderen. Het is tijd voor zorg, vertrouwen en stimulering van talenten van medewerkers. Het is tijd om als (informele) leiders de Mandela’s, Gandhi’s en Obama’s in onszelf aan te wakkeren. Vrij naar wat Kennedy al zei: ‘Vraag niet wat uw maatschappij voor u kan doen, maar vraag u af wat u voor de maatschappij terug kunt doen.’ Hoe kleinschalig en schijnbaar onzichtbaar ook. Natuurlijk bestaan honderd procent ideale leiders niet, maar er zijn genoeg mensen met potentie en mogelijkheden om goede leiders te worden.

1.2.3 VIJF LEIDERSCHAPSNIVEAUS

De Amerikaanse auteur en wetenschapper Jim Collins⁸ beschrijft een aantal verschillende leaderstypes, die hij aanduidt met 'Levels'. De leider van de toekomst is beslist een voorbeeld van Level 5-leiderschap: een bescheiden bouwer van duurzame structuren in zijn of haar bedrijf, met een sterke professionele wil en niet gehinderd door een groot ego of de drang om voortdurend in de schijnwerpers te staan. De Level 5-Leider ziet hij in contrast met de Level 4-leider: de eerder genoemde powermanager die zijn ego niet onder controle heeft, zichzelf op de voorgrond plaatst, niet vrij is van narcisme en egoïsme en bij tijd en wijle filmsterrengedrag vertoont. Collins geeft dit beeldend weer met de 'spiegel en het raam metafoor': 'als het in organisaties goed gaat kijkt de Level 4-leider graag in de spiegel en als het slecht gaat wijst hij graag naar het raam dat uitzicht heeft op de omgeving. De Level 5-leider daarentegen wijst in de spiegel als het tegenzit en kijkt uit zijn raam om zijn medewerkers te zien als er successen zijn behaald.

DE VIJF NIVEAUS VAN LEIDERSCHAP VOLGENS JIM COLLINS

	Kenmerken van leiderschapsniveaus
Level 5: Dienend leider	Met een combinatie van nederigheid, bescheidenheid en sterke professionele wil, dient en bouwt hij een duurzame en grootse organisatie.
Level 4: Resultaatgerichte leider	Streeft met een daadkrachtige en energieke gedrevenheid en met een heldere en dwingende visie de ambitieus gestelde doelen na.
Level 3: Competente manager	Organiseert mensen en middelen om vooraf gestelde doelen op effectieve en efficiënte wijze na te streven.
Level 2: Bijdragend teamlid	Draagt individuele bekwaamheden aan bij het halen van groepsdoelen en werkt effectief samen met anderen in de groep.
Level 1: Hoog capabel individu	Levert een productieve bijdrage middels kwaliteiten, kennis en vaardigheden en goede werkgewoontes.

Bron: Geïnspireerd op het gedachtegoed van Jim Collins in *Good to Great* (2001) en verder bewerkt.

Kader 1D. The Five Levels of Leadership

Level 5 leiders van dit kaliber zijn nog zeldzaam en vaak moeilijk aan te wijzen. Dat komt omdat ze meer met hun bedrijf bezig zijn dan met hun ego en daarom weinig of niet zichtbaar zijn in het openbaar. De echte helden zijn leiders die niet bezig zijn met zichzelf op de voorgrond te plaatsen – uitzonderingen daar gelaten – maar juist bezig zijn om hun bedrijf of organisatie te dienen.

1.2.4 ‘TAFEL-MANAGER’: MEDEWERKERS DIE HUN LEVEL 5-LEIDER OP HANDEN DRAGEN

Een inspirerend voorbeeld van zo’n Level 5-leider is het personage John Keating, gespeeld door Robin Williams in de ontroerende film *Dead Poets Society* (1989). Keating is een docent die zijn studenten met de instrumenten van een Level 5-leider stimuleert het beste uit zichzelf te halen. Als hij uiteindelijk wordt ontslagen, blijkt hoe groot zijn invloed is geweest. Zijn hele klas gaat op de tafel staan, terwijl ze een gedicht declameren dat hij hen geleerd heeft. De docent weet dat zijn lessen ook lang na zijn afscheid nog zullen beklijven. Leiders die mensen op de tafel krijgen bij hun afscheid noemen wij om die reden ‘tafel-manager’.

PRAKTIJKVOORBEELD: VAN MARWIJK ALS LEVEL 5-LEIDER

Een ander voorbeeld van een Level 5-leider is Bert van Marwijk, de bondscoach van het Nederlands elftal tijdens het WK 2010. Zijn stijl laat zich kenmerken als bescheiden, gecontroleerd, zekerheidszoekend, emotioneel stabiel, ‘peoplemanager’, eerder introvert dan extravert, maar ook consistent, perfectionistisch en resultaatgericht. Verder geeft hij zijn spelers rugdekking (lees: vertrouwen) als ze een mindere dag hebben of even uit vorm zijn. Hij hangt ook de vuile was niet buiten en beschermt zijn spelersgroep richting de pers om te kunnen focussen op het voetbal zelf en niet op allerlei randverschijnselen. Hij weet tijdens het WK akkefietjes en incidenten die zich tot orkanen kunnen ontwikkelen, behendig te bagatelliseren tot slechts stormen in een glas water omwille van het einddoel. Immers, ‘we komen hier in Zuid-Afrika met een missie: wereldkampioen worden!’, aldus een gefocuste Van Marwijk. Daarbij heeft hij veel aandacht voor ontspanning en ontwikkeling op het persoonlijke vlak. Zo zorgde hij tijdens de legendarische wereldeindronde in de regenboognatie goed voor zijn jongens door ter inspiratie een excursie naar Robbeneiland te regelen, het eiland waar Nelson Mandela bijna eenderde van zijn leven in gevangenschap heeft

doorgebracht. Daarnaast gunde hij de spelers veel ruimte en deed daarbij een beroep op hun eigen verantwoordelijkheid. Ook liet hij reservedoelman Michel Vorm tijdens het WK 2010 na de eerste groepswedstrijd naar huis vliegen om zijn vrouw en zijn pas geboren zoon te zien. Dit zijn die zaken waar de mensen ‘voor op de tafel gaan staan’. Los van onze finaleplaats op het WK 2010, is Bert van Marwijk vanuit het oogpunt van dienend leiderschap misschien wel de beste bondscoach die we ooit gehad hebben ...

Kader 1E. Praktijkvoorbeeld van een Level 5-leider waar mensen voor op de tafel gaan

1.2.5 WAT VOOR FEEDBACK GEVEN MENSEN DIE VOOR JE ‘OP DE TAFEL GAAN STAAN’?

Om Level 5-leiderschap of ‘tafel-leiderschap’ te concretiseren is het raadzaam en nuttig om eens na te denken over wat jouw mensen jou terug zouden moeten geven bij jouw afscheid. Dat is dan namelijk de rode draad die je als manager zou kunnen gebruiken in je dagelijkse gedrag.

DE AFSCHEIDSSPEECH

Een manager vertelde dat hij bij zijn afscheid de volgende feedback kreeg van zijn collega's:

‘Ik had me geen betere baas kunnen wensen.’

‘Bedankt voor je inspiratie, tijd en geduld, de spiegel die je me voorhield, het vergroten van mijn zelfvertrouwen en het gidsen op mijn pad.’

‘Je was er altijd wanneer ik je nodig had.’

‘Je gaf me de ruimte om mijn eigen ideeën uit te werken.’

‘Ik kon altijd van je op aan.’

‘Je stond altijd open voor andere zienswijzen.’

‘Ik zal onze persoonlijke feedbacksessies missen. Bedankt voor alle inspiratie in de afgelopen drie jaar.’

‘Blijf de persoon die je bent en het komt helemaal goed met je.’

‘Kom gauw terug, maar dan op de hoekkamer als algemeen directeur.’

De meest betekenisvolle reactie ontving deze manager van een echtgenoot van een ongeneeslijk zieke medewerker uit zijn team, die hem speciaal belde om hem te bedanken voor de steun, begrip, geduld, oprechte betrokkenheid en warmte.

Kader 1F. Feedback bij afscheid van een tafel-leider

Het zit hem dan vooral in de persoonlijke benadering van de manager naar zijn of haar mensen; het gevoel voor maatwerk en de menselijke kant die ervoor zorgen dat men door hem geleid wil worden of, sterker nog, voor hem door het vuur wil gaan. Denk aan opmerkingen als: ‘ga eens lekker met je vrouw uit eten op kosten van de zaak, omdat je het verdiend hebt’, ‘waarom ga jij niet een paar dagen naar huis om je vrouw en pasgeboren zoon te zien’ of ‘ga eens lekker naar huis, want je hebt al genoeg uren gemaakt in deze hectische periode’. Bedenk wel dat je bovenstaande alleen kunt realiseren als je als manager blijk geeft van emphatisch vermogen, betrouwbaarheid, oprechte betrokkenheid, interesse in mensen en authenticiteit.

Kortom, als je wilt weten wie een manager van de toekomst is en beschikt over de gaven van een Level-5 leider, bedenk dan of zijn medewerkers voor die leider op de tafel zouden gaan staan.

Reflectievragen

1. Wat doe jij, waardoor mensen voor jou ‘op de tafel’ gaan?
2. Heb jij ooit wel eens dergelijke feedback gehad?
3. Wat zou jij terug willen krijgen bij jouw afscheid?

1.2.6 DUS HELEMAAL WEGCIJFEREN?

Betekent dit nu dat een manager alleen dienend is en zichzelf helemaal moet weg-cijferen? Nee, dat gaat ons weer een brug te ver. Volgens de wereld van de middeleeuwse filosoof Bernard Mandeville (1670 –1733)⁹ kunnen zonden als hebzucht, ijdelheid (‘ego’s’) en competitiedrang ook leiden tot mooie initiatieven en bijdragen aan de maatschappij. Deze ‘slechte’ neigingen kunnen ook werk opleveren voor

kleermakers, dienstknechten, parfumeurs, koks en dames van lichte zeden, die op hun beurt weer bakkers, timmerlui enzovoort nodig hebben.’ Valkuilen, schaduwkanten of zogenaamde zonden kunnen daarom een gunstig effect hebben voor de maatschappij als geheel. Volgens Mandeville zouden we ‘vegeteren onder een appelboom als we allemaal geheel zondevrij door het leven zouden gaan’.

Dat mensen egoïstisch zijn in de zin dat zij zich laten leiden door hun eigenbelang, is voor Mandeville geen keuze, maar een natuurlijk gegeven, waarin de mens niet verschilt van andere levende schepsels. Dit inzicht kun je nog verder doorvertalen naar de dienende manager die geen ego zou hebben. Naar ons idee – en dat van Mandeville – is dat niet mogelijk. Waar het om gaat is, dat je als leidinggevende goed voor jezelf zorgt om goed voor anderen te kunnen zorgen. Onze opvatting is dan ook dat goede leiders ‘voldoende ego hebben om juist geen last te hebben van hun ego’ en daarmee voldoende ‘ruimte’ over hebben om het grotere geheel te dienen. Om deze inzichten over positieve effecten van ‘ego’s’ verder te illustreren, leggen wij graag de volgende vragen aan je voor:

- Zou Chicago na de brand in de jaren dertig ook zo’n indrukwekkende skyline hebben gehad als er geen personen waren met een enorme scoringsdrang?
- Zou de Taj Mahal – een van de wereldwonderen in het Indiase Agra – ook zijn gebouwd zonder de geldingsdrang van de bedenkers?
- Zou Peter R. de Vries ook een toonaangevende misdaadverslaggever zijn – en daarmee de maatschappij dienen met grensverleggende opsporingspraktijken die de zwakheden van ons rechtssysteem feilloos bloot leggen – als hij geen ‘ego’ zou hebben?
- Zou Churchill ook op briljante wijze hebben leidinggegeven aan de legendarische *Battle of Britain* en hebben bijgedragen aan de invasieplannen tijdens de Tweede Wereldoorlog als persoonlijke drijfveren hem vreemd zouden zijn?
- Zouden er nieuwe wereldrecords gebroken worden?
- Zouden grensverleggende innovaties als de iPad, iPod and iPhone ook onderdeel van ons leven zijn?
-

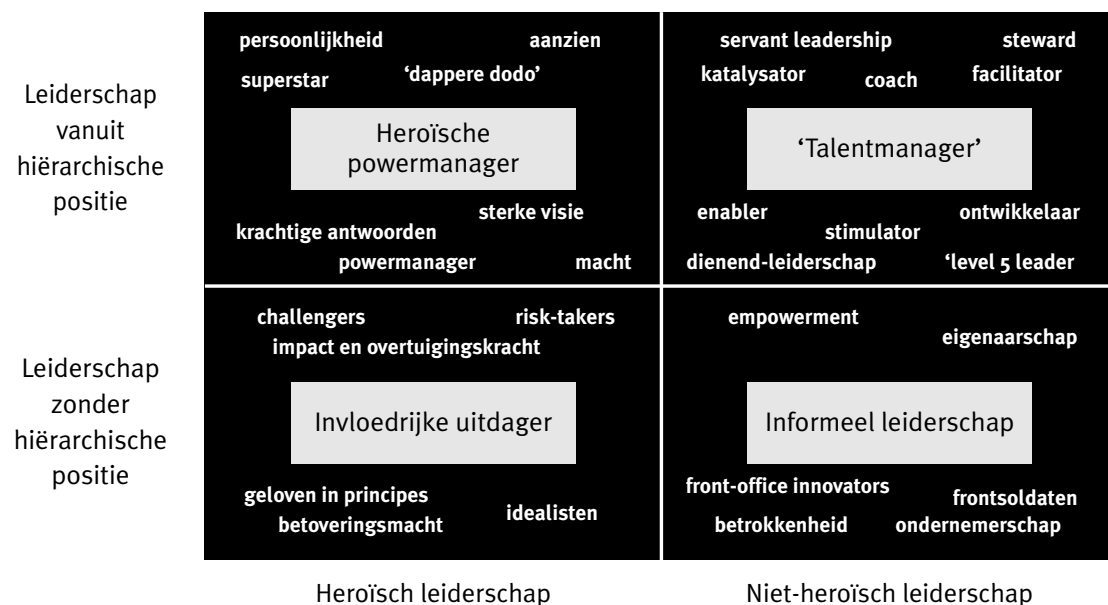
Terugkomend op Cees van der Hoeven en Kenneth Lay: het voert te ver om deze leiders geheel als mislukt of ‘fout’ te typeren. Zij hebben het met hun kwaliteiten heel ver geschopt en ook erg veel goeds voor hun organisatie gedaan; ze zijn alleen doorgesloten in hun kwaliteiten en hebben daarbij het grotere geheel uit het oog verloren.

Naast het begrip ‘dienend leiderschap’, dat we met deze laatste nuancering in een ander kader hebben geplaatst is er nog een misleidende opvatting in de context van dienend leiden, te weten ‘onzichtbaar leiderschap’. Ook deze gaat naar ons idee niet altijd op, omdat juist in tijden van crisis een krachtig leider gewenst is (Winston Churchill ten tijde van de Tweede Wereldoorlog of de Schotse oorlogsheld William Wallace uit de film *Braveheart*) of een rolmodel noodzakelijk is om een nieuw tijdperk (Obama) in te gaan. Ons credo is dan ook als volgt: ‘onzichtbaar als het als het kan, zichtbaar als het moet’.

1.2.7 TALENTMANAGEMENT IN RELATIE TOT LEIDERSCHAP

Iedereen kan een leider zijn, ook als je geen leidinggevende functie hebt. In figuur 1.2¹⁰ zijn de verschillende leiders of managers weergegeven, waarbij hiërarchische positie en heroïsch leiderschap een rol spelen. Zo kan zwart-wit gesteld Cees van der Hoeven geplaatst worden in het kwadrant van de ‘heroïsche *powermanager*’, Gandhi gezien worden in het kwadrant van de ‘invloedrijke uitdager’ en John Keating uit *Dead Poets Society* als de ‘talentmanager’.

Daarbij moeten we vooral de informele leiders uit het laatste kwadrant niet vergeten. Dit is het gros van de mensen die leiderschap laten zien ‘zonder strepen’ of zonder heroïek, maar dit zijn wel de leiders van ‘om de hoek’ of de ‘frontsoldaten op de werkvloer’. Denk maar aan de mensen op kantoor die initiatief naar zich toe



Figuur 1.2. Heroïsch en niet-heroïsch leiderschap

trekken of met nieuwe ideeën komen. Mensen die vrijwilligerswerk doen en die ongevraagd hun nek uitsteken, zonder dat we dit direct als heroïsch kunnen uitleggen in de zin van zeer grote persoonlijke risico's nemen. Dit is de groep mensen die het beste uit zichzelf haalt en die de maatschappij van vandaag en morgen vormgeeft en beter maakt. Mensen die onze cultuur dragen, ontwikkelen en grenzen verleggen.

Dienend leiderschap krijgt dus gestalte dankzij de invloedrijke uitdagers, de talentmanagers en de informele leiders. Dit boek richt zich zoals gezegd vooral op de talentmanager; de persoon met een hiërarchische positie die ervoor verantwoordelijk is het beste uit zijn talentpool te halen. Oftewel de leider 2010+ die dus in staat is zijn 'ego' te beheersen, talenten stimuleert en het grotere geheel dient. Niet iedereen is een Level 5-leider of beschikt over al de gewenste kenmerken daarvoor.

In het volgende hoofdstuk zullen we dieper ingaan op het veelomvattende fenomeen 'talent' en onderzoeken vanuit welke uitgangspunten jij naar talenten van mensen, sporters of dichter bij huis, van je medewerkers kunt kijken. Ook bieden we een alomvattend raamwerk waarmee jij als talentmanager talenten in goede banen kunt leiden.

Hoofdpunten

- Door je eigen talenten optimaal te benutten en die van de medewerkers te stimuleren, dien je het team, de organisatie en de maatschappij.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen begint bij jezelf door een goede kok, piloot, arts of talentmanager te zijn en daarmee de wereld om ons heen te dienen.
- De financiële maar vooral ethische crisis laat zien dat we behoefte hebben aan een nieuw type manager, die intellectueel, sociaal en emotioneel toegerust is op de complexe uitdagingen van de eenentwintigste eeuw. Het is tijd voor de leider 2010+.
- Deze leiders 2010+ zijn bescheiden, hebben controle over hun ego, zijn daadkrachtig, gefocust, mensgericht, resultaatgericht, perfectionistisch en hebben het vermogen anderen in hun kracht te zetten.
- Deze leiders dienen talenten van mensen en staan ook wel bekend als de Level

5-leiders, die zich bescheiden opstellen en streven naar duurzaamheid en grootsheid van de organisatie. Ze hebben 'genoeg ego om juist geen last te hebben van hun ego' en zijn 'onzichtbaar als het kan en zichtbaar als het moet'.

- Dienend leiderschap kun je vormgeven vanuit de rol van invloedrijke uitdager, talentmanager en informele leider. In dit boek wordt uitgegaan van de talentmanager die er met zijn hiërarchische positie voor verantwoordelijk is om het beste uit zijn medewerkers te halen.