

Wie leidt ons naar de toekomst?

Drie wijzen

Ze zijn de jongsten niet meer. Maar ooit, in vroegere culturen, waren het stamoudsten die hun kennis doorgaven aan de volgende generaties. Hoe overleven we? Wat komt er op onze weg? Wat moeten de leiders van straks kunnen? We gingen te rade bij drie wijzen. De Nederlander Herman Wijffels, de Brit John Elkington en de Amerikaan Stephen Covey.

Herman Wijffels stelt zich de vraag: "Wat is de echte grote opdracht voor de komende tijd, de komende decennia, de komende eeuw?" Zijn antwoord luidt: "Dat is eigenlijk het werken aan een nieuwe cultuur."

Geboren te IJzendijke in Zeeland, in 1942. Bekend geworden als topman van de Rabobank. Inspirator van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland, als voorzitter van de Sociaal Economische Raad. Nu werkzaam in Washington, bij de Wereldbank, waar hij de directeur Paul Wolfowitz het gat van de deur wees.

Door Jan Bom, Tseard Zoethout en Teus Molenaar Fotografie door Joost van den Broek/HH, Jan Boeve en Chris de Bode

Bij een nieuwe cultuur hoort nieuw leiderschap, dat staat volgens Wijffels vast: "Een van de vele mooie dingen die zich nu voordoen, is dat leiderschap vaak niet meer voortkomt uit een officiële positie. Al Gore is daar het meest uitgesproken voorbeeld van. Hij heeft zijn mars door de Amerikaanse instituties gemaakt, maar komt pas echt bovendien als wereldleider, zonder formele functie. Bewustzijnsontwikkeling zonder formele macht. Dat is heel typerend voor de aard van het leiderschap van straks. Vroeger was je de baas. De mensen deden wat jij zei. Dat was logisch in mechanische organisatievormen zoals die in het industriële tijdperk zijn ontstaan." Wijffels schrikt er niet voor terug om woorden te gebruiken die vaker in esoterische kring beluisterd worden, dan in de boardrooms van deze wereld. "We zijn op een hoger niveau van bewustzijn gekomen. Mensen hebben veel meer in hun mars. Dan verandert de aard van leiding geven en leiding ontvangen. Er is een inhoudelijke component bij gekomen, die gerespecteerd moet worden. Een zaak waar je je graag voor inzet, vloeit niet meer automatisch voort uit het feit voor wie je werkt. Ik heb dat hier bij de Wereldbank gezien. Er was een klein klietje dat als in een militair apparaat alles naar zijn hand wilde zetten. Maar daar is de tijd niet meer naar. Vroeger waren commando en controle de manier om dat te doen. Nu is het inhoud en authenticiteit. Leiderschap

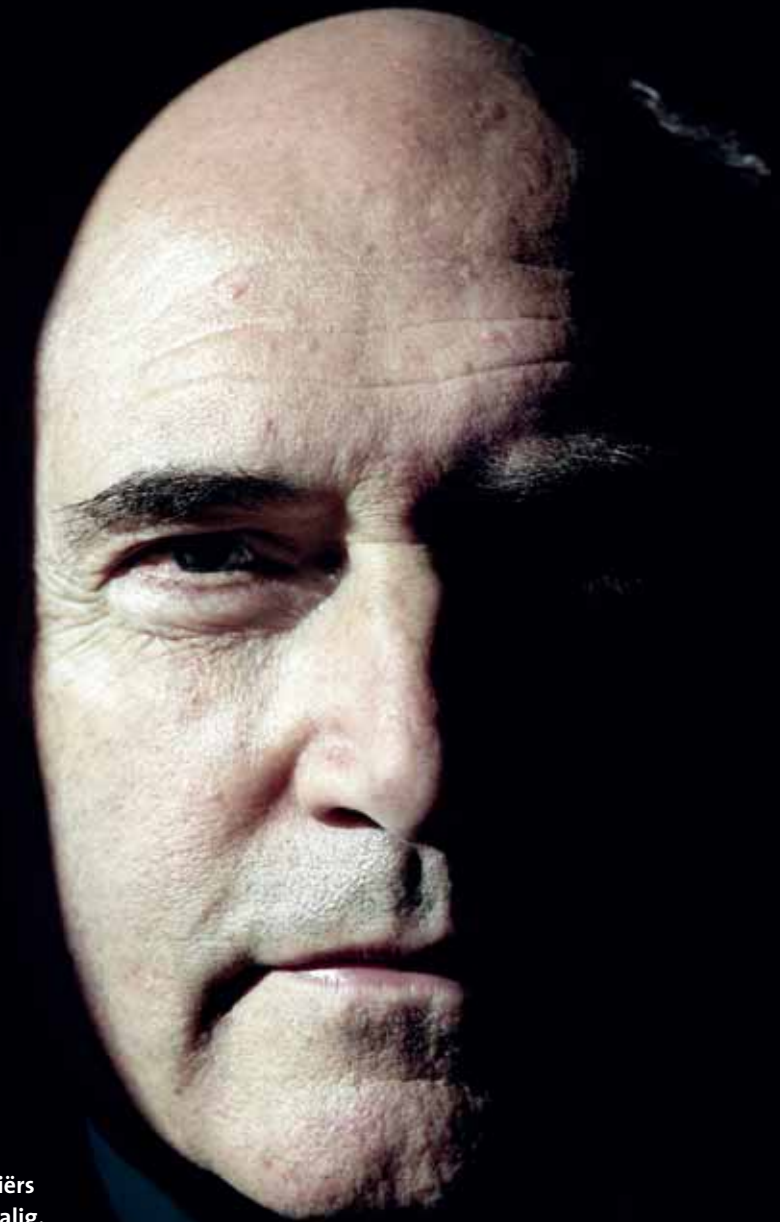
zal veel meer een reflectie van de gevoelens van de werorganisatie zijn. Leiderschap in die context is de capaciteit hebben om anderen te inspireren, mee te nemen naar onbetreden terrein."

Wie de geschiedenis niet kent, kan niet vooruit. Wijffels kijkt om: "Als we teruggaan naar de eerste helft van de vorige eeuw, zagen we een wereld waarin al bij je geboorte vaststond dat je arbeider zou worden, of boer, of middenstander, of edelman. Daarna kwamen we in een tijd waarin je wel een keuze kreeg, maar arbeidsorganisaties zo waren ingericht, dat ze maar voor 50 procent of minder van je capaciteiten gebruikten. In een klassieke industriële organisatie kon je jezelf maar beter thuis laten als je naar je werk ging. Dat kan nu niet meer, want om concurrerend te zijn in deze tijd van globalisering hebben we de hele mens nodig. In eigentijdse organisaties moet je juist jezelf meenemen, je volle mogelijkheden inzetten, anders schiet je tekort."

Wijffels markeert de microprocessor als het voorwerp dat de wereld net zo verandert als ooit het weefgetouw dat deed: "Nu, na de emancipatiegolf van de tweede helft van de twintigste eeuw, staat de individualiteit van de mens voorop. Wij schikken ons niet meer naar de apparaten waarmee we werken, als radertjes in een machine. De technologie staat ons tot dienst. Micro-elektronica maakt het ons mogelijk zeer individueel te werken, maar toch ook in grote verbanden.

Herman Wijffels "Inhoud en authenticiteit"

"Kleinschaligheid wordt de belangrijkste norm van organisatievorm, omdat mensen er hun persoonlijke actie en creativiteit in kwijt kunnen. De pc en de laptop zijn daarbij de instrumenten. Deze hulpmiddelen maken het mogelijk de kleine schaal te verbinden met de grote en op die manier activiteiten optimaal te organiseren in netwerken." Te abstract? Te hoogdravend? Wijffels vult het praktisch in: "In veel nieuwere sectoren van de economie, in de ICT en dienstverlenende sectoren, werkt het al lang zo. Het boeiende is dat grote klassieke organisaties de grootste moeite hebben om zich aan deze nieuwe organisatievormen aan te passen. Opmerkelijk genoeg geldt dat veel minder voor de primaire sector. In de landbouw vind je allerlei nieuwe verbindingen en netwerken. Denk bijvoorbeeld aan zorgboerderijen, biologische landbouw, kamperen bij de boer en natuurbeheer door boeren. Agrariërs opereren net als toen nog steeds kleinschalig, maar vinden elkaar en hun afnemers heel makkelijk door het internet te gebruiken. Voor concerns is het moeilijker om zo'n groot mechaniek te transformeren in een netwerk. Er wordt in de praktijk al wel in die richting gewerkt. Hoofdkantoren worden kleiner; al dat geparrafra-seer wordt teruggedrongen; mensen krijgen meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Maar er wordt ook nog heel veel centraal gewerkt en georganiseerd." Wijffels stelt minzaam vast dat we nog niet helemaal door hebben hoe lastig we het onszelf maken door vast te houden aan de organisatievormen van vroeger: "De file is een late nakomer van de industriële revolutie, toen we ineens allemaal tegelijkertijd naar dezelfde plek moesten, omdat daar de machines nu eenmaal stonden." mvanmilligen@worldbank.org



Stephen Covey "Luisteren naar innerlijke stem"

De 75-jarige Stephen Covey, geboren en getogen in het hart van Mormomen-staat Utah, ziet leiderschap als een keuze; niet als een functie. Bill Clinton ging tijdens zijn presidentschap bij hem te biecht. De meesten kennen hem van zijn bestseller 'The seven habits of highly effective people'. In 2005 gevolgd door 'The 8th habit'.

Covey (1931) is vader van negen kinderen en grootvader. In 2003 ontving hij de Fatherhood Award van het National Fatherhood Initiative. Time Magazine noemde hem een van de 25 invloedrijkste Amerikanen. In 1994 ontving hij de International Entrepreneur of the Year Award. Sikh's verleenden hem in 1998 de International Man of Peace Award. Jarenlang heeft hij bedrijfskunde gedoceerd aan de Brigham Young University in Provo (Utah). Om maar een paar zaken te noemen die zijn veelzijdigheid benadrukken. Wereldwijd faam verwierf hij met zijn 'Seven habits'. Hierin is Covey schatplichtig aan Peter Drucker, maar Covey heeft zijn eigen richting bepaald. Beiden houden voor dat de kennismaatschappij een ander leiderschap vergt dan de industriële samenleving. Covey meent dat managers die nog vastzitten in het industriële tijdperk (en mensen dus beschouwen als ook een bedrijfsmiddel) nooit een gezonde onderneming zullen opbouwen. Eén van de 'Seven habits' is het denken in win-win situaties. Covey: "Het is niet echt vruchtbaar mensen alleen maar aan het werk te krijgen via belonen en straffen. Veel meer effect heeft het te zoeken naar de kennis en vaardigheden van medewerkers en ze te laten groeien in hun eigen werk. Zo

lang mensen nog steeds gezien worden als dingen, en niet als individuen met unieke talenten en gaven, heeft een win-win-akkoord opstellen geen zin. Om mensen te stimuleren, is het noodzakelijk goed te kunnen luisteren. Niet luisteren om antwoord te kunnen geven, maar luisteren om te begrijpen." Hoe het volgens Covey moet? "De leider werkt vanuit een visie die helder is en met iedereen binnen de organisatie wordt gedeeld. Hij handelt gedisciplineerd naar zijn eigen visie. Hij ontwikkelt kwaliteiten bij anderen door ze te betrekken bij het beleid in de organisatie. Hij mobiliseert zijn mensen door teams te maken die kunnen omgaan met veranderingen." De nagekomen '8th habit' is de eigenschap om naar de innerlijke stem te luisteren en anderen te inspireren dat ook te doen. Covey vindt dat managers denken dat ze anderen kunnen bewegen tot iets door ze daartoe te verplichten, terwijl leiders weten dat mensen uit zichzelf moeten veranderen, van binnenuit. "Het is de kunst een rolmodel te zijn en bij mensen het inzicht te laten rijpen dat zij kunnen veranderen."

www.stephencovey.com

John Elkington "Buigen als een twijg in de wind"

Wil de wereld een voorspoedige toekomst tegemoet gaan, dan zullen nieuwe leiders een voorbeeld moeten nemen aan judo, de oude gevechtskunst uit Japan. Waar een eik door de storm wordt geveld, geeft een twijg mee in de wind. "Nieuwe leiders hebben de lenigheid om zich in verschillende werelden te begeven, van het rijke westen en de armoede in Afrika tot aan de *civil society* en de politiek. Ze spelen met meer product/markt-combinaties en geven controle op", meent John Elkington, die zijn leeftijd geheim houdt, maar rond de zestig jaar oud moet zijn.

Bij de oprichting van dit blad is Elkington een inspirator geweest. Het *people, planet, profit*-concept komt van hem vandaan. De managementgoeroe heeft een indrukwekkende carrière in duurzaam ondernemen. Als schrijver van boeken als 'Cannibals with forks', als adviseur voor Chevron, Ford en Shell. En als lid van het World Economic Forum en de World Business Council on Sustainable Development. Volgens Elkington staat de wereld aan de vooravond van enorme uitdagingen. "Binnen een generatie zal de wereldbevolking tot negen, tien miljard mensen zijn gegroeid. China wordt eerder oud dan rijk terwijl landen als Nigeria grote concentraties jonge mannen krijgen, zonder veel economische vooruitzichten. En de megasteden gaan exploderen, evenals het luchtverkeer, virussen en diverse pandemieën." Ook klimaatverandering zal volgens de goeroe veel sneller om zich heen grijpen. "Maar zullen mensen onder stress het juiste doen? Ik

zie niet de vereiste generositeit. Daarenboven, een abrupte verandering drijft ons vaak de verkeerde richting uit. Een buitengewone leider als Churchill was jarenlang roepende in de woestijn. Van de politiek en gevestigde ondernemingen hoeven we weinig te verwachten. Die hebben een beperkte tijdshorizon en kunnen veranderingen niet bijbenen." Wat we volgens hem nodig hebben, zijn visionaire leiders. Die kunnen zowel oud als jong zijn. En met name uit de *clean tech* komen. "De wet van afnemende meeropbrengsten heeft voor hen afgedaan", besluit Elkington. "We komen in een *state of flux*, een vloeibare toestand die voor fundamentele transformatie zorgt en hoge uitval kent. Wie productie, distributie en gebruik integreert, flexibel blijft en van z'n fouten leert, zal overleven. De nieuwe leiders delen hun kennis, trekken samen met al hun *stakeholders* op. En kijken over nationale en etnische grenzen heen. Het is tijd voor de judowereld."

www.johnelkington.com