

Simon Noorman en Karen Daleboudt

Leiderschap in de Digitale Wereld – voorbereid zijn op morgen¹

interview met Ralf Knegtmans en Ylva Poelman

Op het kantoor van De Vroedt & Thierry aan de Amsterdamse Zuidas, ontmoeten we Ralf Knegtmans en Ylva Poelman. Samen schreven zij het boek 'Leiderschap in de Digitale Wereld', met als subtitel: 'Vorbereid zijn op morgen'. Ylva brengt de bèta-kant in als natuurkundige, voormalig IT-ondernemer en nu zelfstandig innovatieadviseur. Ralf complementeert dit met zijn ruime ervaring op het gebied van leiderschapsontwikkeling en executive search.

We zijn vooral benieuwd naar de volgende onderwerpen:

- Wat is de invloed van de digitale, technologische ontwikkelingen op organisaties?
- Wat betekent dat voor het leiderschap nu en in de toekomst?
- Welke veranderingen vraagt de ontwikkeling van en naar dit gewenste type leiderschap voor de komende periode, en hoe kunnen organisaties en MD-professionals deze ontwikkeling stimuleren?

Ralf Knegtman
(ralf@devroedenthierry.nl)
is managing partner en mede-eigenaar van De Vroedt & Thierry. (Mede) van zijn hand verschenen eerder Top potentials in organisaties; Toptalent: de 9 universele criteria van toptalent; Diversiteit als uitdaging; Hoe word je CEO?; en Agile Talent. In 2019 schreef hij, samen met Ylva Poelman, Leiderschap in de digitale wereld - voorbereid zijn op morgen.

Ylva Poelman
(ylva@ynnovator.nl)
is Innovation & bio-inspired innovatie expert, adviseur, spreker, en schrijver bij Ynnovator.

Simon Noorman
(simon.noorman@gmail.com) is organisatieadviseur, verandermanager, trainer en docent op het gebied van strategisch HRM, talentmanagement en organisatieontwikkeling. Hij is ook redactielid van tijdschrift MD.

Karen Daleboudt
(karen.daleboudt@gmail.com)
is zelfstandig adviseur en coach; en lid van de redactie van tijdschrift MD.



Consequenties van technologische ontwikkelingen

Huidige disrupters - zoals Airbnb en Uber - danken hun bestaan aan digitale technologie. Zij hebben heel slim gebruik gemaakt van met name de mogelijkheden die internet en mobiele devices (en andere al bestaande technieken) bieden. Vooral *big data* en *Artificial Intelligence (AI)*, en zeker de combinatie van die twee, zullen de komende tijd nog heel wat teweeg gaan brengen. Daarnaast is ook *quantum computing* een spannende ontwikkeling. Deze – en aanverwante – ontwikkelingen duiden we hier kortweg aan als digitalisering.

De digitalisering die we nu zien in organisaties is universeel, iedere organisatie heeft ermee te maken. En innovatie is de enige manier waarop je ermee kunt omgaan. Door toetreding van nieuwe concurrenten zie je dat traditionele aanbieders vaak eerst hun kosten proberen terug te brengen. Het gevaar is dat er daarna geen geld meer over is om nog te innoveren; bovendien zijn de mensen in de organisatie murw. Omdat de ontwikkelingen zo snel gaan, kunnen organisaties niet meer wachten met innoveren. Behalve het efficiënt exploiteren van de huidige business, is het nodig om ook nieuwe businessmodellen en technologische toepassingen te exploreren. Deze twee mentaliteiten van exploitatie en exploratie laten zich in de praktijk lastig verenigen. Sommige delen van een organisatie lenen zich qua karakter ook minder voor exploratie, zoals *risk*, *compliance* en *legal*. Maar volgens de schrijvers zullen alle organisaties met deze twee mentaliteiten te maken krijgen.

Alles wat repetitief is in organisaties zal geraakt worden door digitale innovaties. Maar ook het werk van bijvoorbeeld juristen, medisch specialisten, accountants en notarissen zal hierdoor worden geraakt. AI heeft de potentie om veel (ook hoogwaardig, complex) werk over te nemen. Dat is echt een verschil met eerdere revoluties. Het werk dat overblijft, zal vooral innovatief van karakter zijn. Dit heeft grote consequenties voor het benodigde leiderschap in organisaties.

Leiderschap: leidinggeven aan onzekerheid

De belangrijkste boodschap uit het boek is dat *command & control* als leiderschapsstijl echt zal verdwijnen. Managers moeten innovatief zijn, anders kan een organisatie disruptieve veranderingen missen en ten onder gaan. Er zullen op de werkvloer voorlopig wel traditionele banen blijven bestaan. Maar in een toenemend tempo krijgt iedereen te maken met de noodzaak tot innovatie.

Leiderschap is een dynamisch sociaal proces binnen een groep om gezamenlijk bepaalde resultaten te bereiken en adequaat te reageren op veranderende omstandigheden

De vraag is welke vorm van leiderschap effectief zal zijn in de digitale wereld. In het boek wordt gesproken over de overgang naar gedistribueerd leiderschap. De CEO was vroeger de baas van iedereen, maar wordt nu de leider van leiders. Zijn taak wordt vooral om de randvoorwaarden voor veranderingen te scheppen en te faciliteren. En natuurlijk ook om ervoor te zorgen dat de huidige bedrijfsprocessen zo goed mogelijk blijven verlopen! Visie blijft belangrijk, de CEO is niet onwetend en er is ook geen sprake van een softe vorm van dienstbaar leiderschap. Er is juist moed en lef nodig om moeilijke keuzes te maken in onzekere tijden.

Metamorfosen voor de leider in het digitale tijdperk

Van

- Alwetend
- Hark
- Ego
- Controle
- Luwte
- Ondubbelzinnig

Naar

- Deels onwetend
- Meritocratie
- Bescheidenheid
- Loslaten
- Spotlight
- Balanceer act



Leiderschap in de Digitale Wereld – voorbereid zijn op morgen

De vraag is ook of we de autoritaire leider echt gaan kwijtra-
ken. In de politiek lijkt hun rol alleen maar toe te nemen. Binnen
organisaties is duidelijk dat de nieuwe generatie werknemers
geboeid wil worden en vraagt om strategie en *purpose*. Ook
vanuit talentperspectief is er dus een noodzaak om tot nieuw
leiderschap te komen.

*De voornaamste rol van de leider is
innovatie en gedistribueerd leiderschap
stimuleren en het werken in autonome teams
faciliteren in de breedste zin van het woord.
Daartoe laat zij haar medewerkers het beste
uit zichzelf en uit de organisatie halen, zorgt
zij voor een gemeenschappelijke visie en
verbindt zij de diverse teams.*

Eigenschappen van digitale leiders

In het boek is een helder overzicht opgenomen van de twaalf
leiderschapseigenschappen die cruciaal zijn in de digitale we-
reld. De belangrijkste ervan kwamen geregeld terug in ons ge-
sprek. Leiders in de digitale wereld faciliteren anderen om hun
werk goed te kunnen doen; tonen moed en veerkracht ten tijde
van disruptieve veranderingen; en kunnen uitstekend verbind-
den en communiceren. Hierdoor creëren ze een cultuur waarin
mensen kunnen innoveren.

De twaalf eigenschappen die leiders helpen om in de digitale wereld te navigeren:

- Leervermogen – nieuwsgierigheid
- Zelfkennis – feedback, zelfreflectie en bescheidenheid
- Reduceren van complexiteit
- Open geest voor innovatie
- Moed
- Veerkracht – aanpassingsvermogen en stressbestendig
- Mobiliseren
- Team samenstellen
- Rolmodel – integer en authentiek
- Verbinden
- Faciliteren – visie
- Communicatief

Verdwenen eigenschappen

We spraken ook over eigenschappen die uit de ideale leider-
schapslijstjes verdwenen zijn. *Prestaties uit het verleden* lijken
vrij triviaal te worden. Diploma's en werkervaring - die vooral
op IQ en EQ gebaseerd zijn – zijn nog wel noodzakelijk, maar
niet langer voldoende. Ze zeggen – geïsoleerd bezien – te wei-
nig over mogelijke toekomstige prestaties.

Wat vooral van belang wordt, is in hoeverre leiders kunnen
leren en zich aanpassen aan nieuwe situaties: de Learning
Quotient (LQ) en Adaptability Quotient (AQ). Maatstaf hiervoor
is hun *learning agility*; deze vormt een goede indicator voor
management potentieel. Deze andere manier van kijken wordt
in de markt al wel (h)erkend, maar de grote *corporates* zijn
over het algemeen nog niet zover om hierop ook echt te gaan
selecteren.

Persoon van de leider

Volgens de schrijvers zal het bij selecteren van goede leiders
steeds belangrijker worden om te kijken naar hun persoons-
kenmerken ('zijn') en drijfveren ('willen'). Deze twee factoren
voorspellen immers in grote mate hun succes als leider bij
nieuwe ontwikkelingen en veranderingen. Centraal daarbij
staan vragen als: speelt angst voor verandering een rol? Is
iemand van nature nieuwsgierig? Hoe gaat iemand met te-
genslagen om? Factoren die merendeels onder de waterlijn
liggen als we denken aan de ijsberg van gedrag.

In het boek worden de eigenschappen beschreven waarover
leiders in de digitale wereld idealiter beschikken. Per eigen-
schap worden er ook tips gegeven hoe leiders zich kunnen
ontwikkelen. Hier ligt echter ook een delicaat punt. De schrij-
vers stellen dat de meeste noodzakelijke eigenschappen niet
of slecht ontwikkelbaar zijn. Immers, er is sprake van diep-
liggende persoonskenmerken en drijfveren, die grotendeels
vastliggen. Een (valide en betrouwbare) test kan leiden tot
meer zelfinzicht en dat is natuurlijk nuttig. De schrijvers bena-
drukken dat een leider met dit zelfinzicht rekening kan gaan
houden met zijn eigen beperkingen en ook aanvullingen kan
zoeken door samenwerking met anderen.

Je zou kunnen zeggen dat iedereen een beetje kan leren
schilderen, maar niet iedereen een Rembrandt wordt. Com-
petentie-gerelateerde onderdelen zijn ontwikkelbaar, maar de

dieperliggende persoonskenmerken en drijfveren niet of nauwelijks. Gevolg daarvan is, dat niet iedereen een leider kan worden.

Managers – geen leiders

De schrijvers stellen dat 50% tot 60% van de huidige leiders niet geschikt is voor de rollen van morgen en overmorgen. Dat is op zich niet zo gek, omdat de eisen die we aan leiders stellen significant gaan veranderen. De meeste van de huidige leiders zijn opgegroeid in het traditionele *command & control systeem*. Ze werden gedreven door ambitie en prestatiedrang, en in de meeste gevallen niet door de wens om mensen en organisaties beter te maken; en juist dat laatste is een kenmerk van het leiderschap van morgen. Nieuwe leiders moeten durven vertrouwen op specialisten in hun teams en zijn niet langer alwetend of almachtig. Ze moeten in staat zijn om exploitatie en exploratie te combineren. Het is niet langer of/of, maar en/en. Zowel onderzoek, als Rafs eigen praktijkervaring, laat zien dat de meeste CEO's eerder (en hoogstens) managers dan leiders zijn.

Tips voor MD

Concrete tips voor MD-professionals die voortvloeien uit het voorgaande:

- Geef advies of iemand op termijn geschikt is voor leiderschapsrollen op basis van een cocktail van persoonskenmerken en drijfveren. Gebruik voor persoonskenmerken bijvoorbeeld de Big Five test en voor drijfveren de THT van McClelland en Atkinson. Persoonskenmerken en drijfveren zijn van cruciaal belang, maar worden in de top van executive search momenteel nauwelijks getest
- Stel de vraag: wat voor soort leider willen wij? Wat past in de nieuwe context? In hoeverre is er al sprake van leidinggeven aan onzekerheid? Voor dat laatste moet je geen beheerders zoeken die op de controlekant zitten. Dus meer leiders, minder managers. Doe ook een *reality check*: wat hebben we nu in huis? Niet iedereen kan een leider worden
- Meer aandacht voor potentieel, minder aandacht voor prestaties (uit het verleden). Kijk op die manier bijvoorbeeld naar de systematiek van een vlootshouder en het prestatie-potentieel diagram ('9-box' / HR3P) dat je hanteert. Potentieel

wordt ten opzichte van prestaties steeds belangrijker: het vermogen om te leren in volstrekt nieuwe situaties (waarvan je zeker weet dat zeg gaan komen), en het 'ontleren' van oude patronen is essentieel

- In de traditionele searchwereld gaat de laatste kandidaat naar het assessment center, in de nieuwe wereld doet iedereen een online assessment en op basis daarvan wordt er bepaald wie er naar het interview mag. Een contrair model dus. Een dergelijke data-gedreven methode, met een focus op persoonskenmerken en drijfveren wordt binnen een aantal technologiebedrijven al toegepast (met Google als bekend voorbeeld).

Leiders moeten in staat zijn om exploitatie en exploratie te combineren

Wat is er nog meer nodig?

Het gaat hier om een cultuurverandering. Een cultuur waar fouten maken okay is, innovatie gestimuleerd wordt, en mensen leren wie ze zijn en wat ze drijft. Voor veel van de huidige leiders zal dit ondoenlijk zijn. Zelfreflectie is dan ook noodzakelijk om te bepalen in welke mate deze nieuwe rol bij iemand past. Een echte leider zal zichzelf overigens eerder zo'n vraag stellen dan een manager. Het wel of niet passend zijn als leider is een belangrijke vraag voor de organisatie, maar ook voor de leider zelf: drijfveren werken als een accu. Als je dingen doet die in lijn zijn met je drijfveren, geeft dat energie, als dat niet zo is loop je helemaal leeg.

Het resultaat van deze reflectie kan zijn dat een leider een aantal zaken om zich heen zou moeten organiseren ter aanvulling op zijn eigen profiel. De schrijvers voorzien ook dat een groot aantal van de huidige leiders zal (moeten) worden vervangen.

In het boek worden interessante voorbeelden genoemd van organisaties waar de verandering qua leiderschap onvoldoende heeft plaatsgevonden en destructief is gebleken. Nokia was (ooit) HET voorbeeld van innovatie, maar uiteindelijk zat de hele organisatie vol met exploitatiemanagers en ging het bedrijf ten onder.

Concrete tips op organisatieniveau:

- Realiseer je wat er aan de hand is. Stel vast welke ontwikkelingen op de organisatie afkomen (technologisch, concurrentie) en heb vervolgens de moed om er wat aan te gaan doen
- Verandering begint aan de top. De Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur hebben in de meeste gevallen een significant aantal nieuwe mensen nodig. Er moet een beeld komen van wat goed leiderschap is, wat niet altijd makkelijk is als je als organisatie en als leider groot bent geworden met *command & control*
- Om de rest van de organisatie mee te krijgen, is *awareness* en urgentiebesef van centraal belang. Waarom moeten zaken veranderen, ook als het nu goed gaat? Wat is het toekomstplaatje, waar staan we nu en wat hebben we als organisatie te doen om succesvol te blijven? Het creëren van een nieuwe cultuur en voortdurende communicatie zijn dan de centrale thema's. Dat vraagt tijd, en er is ook tijd, maar dan moet je wel nu beginnen. | Md

Noot

¹ Knegtmans, R. en Y. Poelman, *Leiderschap in de digitale wereld – voorbereid zijn op morgen*, Vakmedianet, 2019

*Waarom moeten zaken veranderen,
ook als het nu goed gaat?*

