

‘LEIDERS MOETEN LEIDING KUNNEN GEVEN AAN ONZEKERHEID’



Modern leiderschap vraagt van executives nieuwe competenties, zoals datagestuurde besluitvorming. ‘De executive van vandaag is een eeuwige student, die voortdurend moet blijven, aanpassen en leren. Je kunt niet langer teren op je ervaring uit het verleden.’ Ralf Knegtmans, managing partner van De Vroedt & Thierry executive search, houdt zich dagelijks bezig met leiderschap in een digitale wereld en bijbehorende capaciteiten en competenties. ‘Een bestuurder moet snappen dat hij niet langer almachtig en alwetend is, maar een facilitator is, een leider van leiders.’

TEKST: RICHARD NEVE

BEELD: DE VROEDT & THIERRY

CARRIÈRE-ADVIES

In termen van persoonlijkheid zijn de dagen van leiders die alwetend zijn en hun eigen visie creëren ten einde. Moderne leiders moeten nederiger zijn dan voorheen. De snelheid van veranderingen door technologie, de mate van specialisatie en de complexiteit is zo groot dat één individu, hoe slim ook, de dingen niet meer alleen kan bijhouden en overzien. Moderne leiders weten dat zij bepaalde dingen heel goed kunnen, maar ze beseffen ook dat ze op andere gebieden geen expertise hebben of deels onwetend zijn. Wat belangrijk is, is dat moderne leiders niet al te onwetend zijn. Om de juiste vragen te kunnen stellen, hoeft men geen expert te zijn, maar moet men een meer dan fundamenteel begrip hebben van de zaken die aan de orde zijn. De tijd van de machtige en alwetende ceo is voorbij! Dit werd treffend geïllustreerd tijdens mijn interview met Indra Nooyi, de toenmalige ceo van PepsiCo. Zij vertelde ons dat toen ze als jonge vrouw bij het bedrijf kwam, de ceo degene was met de meest opgebouwde kennis. Toen zij echter zelf ceo werd, moest zij zich inspannen om op alle vlakken op de hoogte te blijven en de juiste vragen te kunnen stellen. Leiders zijn eeuwige studenten geworden, ze moeten ervoor zorgen dat ze op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen in de digitale wereld.'

Wat is het verschil met het traditionele leiderschap?

'In 'de goede oude tijd' waren de ceo's en de leiders vaak degenen die het meest wisten en die het voortouw namen bij de ontwikkeling van de strategie. Hun kerntaak was om een duidelijke bedrijfsstrategie te ontwerpen, naast de verantwoordelijkheid om het bedrijf winstgevend en efficiënt te laten draaien. Dit geldt nog steeds, maar in toenemende mate zullen ze de strategie ontwerpen met een team van multidisciplinaire bestuurs- en directieleden; dus het efficiënt en winstgevend runnen van een bedrijf is nog steeds van vitaal belang, maar er is meer nodig. Vandaag de

Leiderschap in de digitale wereld

In hun boek 'Leiderschap in de digitale wereld' verkennen Ralf Knegtmans en innovatie-expert Ylva Poelman de gevolgen van de digitalisering. Het boek is nu ook in het Engels vertaald. Ralf Knegtmans is managing partner van De Vroedt & Thierry executive search (www.devroedtenthierry.nl).



dag gaat het om het combineren van exploitatie en exploratie. Naast het goed en winstgevend laten draaien van het bedrijf, moeten leidinggevers er ook voor zorgen dat hun bedrijf innovatief is en zich voorbereidt op de toekomst. Het is niet langer of/ of, maar en/en.'

Veel leidinggevers zijn afkomstig uit het 'command & control'-tijdperk en bevinden zich in een digitale wereld. Hoe kunnen zij zich voorbereiden op hun eigen digitale transformatie?

'In ons boek 'Leiderschap in de digitale wereld' (dit boek schreef Knegtmans samen met Ylva Poelman, red.) hebben we twaalf kenmerken geïdentificeerd die leiders helpen om door de digitale wereld te navigeren. Zo zijn bijvoorbeeld leervermogen en aanpassingsvermogen, het verminderen van complexiteit, veerkracht en een open geest voor innovatie cruciaal. Het is moeilijk voor leiders in de nieuwe wereld om hun situatie in dit nieuwe domein volledig te overzien en zinvolle beslissingen te nemen. Daarom voorspellen we een toenemend gebruik van gedistribueerd of collectief leiderschap. Bij gedistribueerd leiderschap ben je wel de leider, maar je stuurt andere leiders op deelgebieden aan die op hun deelgebieden veel meer weten dan de eindverantwoordelijke. In de digitale wereld hebben we het over een 'leider van leiders'.'

In uw boek 'Leiderschap in de digitale wereld' stelt u dat het cruciaal is voor een leider om een innovatieve mentaliteit te hebben.

Hoe kunnen organisaties zo'n mentaliteit verwerven?

'Het begint allemaal met nieuwsgierigheid, de gretigheid om te leren en zich aan kunnen passen. Dit is tot op zekere hoogte aan te leren en is grotendeels ingebed in de juiste cocktail van persoonlijkheid en drijfveren. Het gaat om het vinden van mensen met het vermogen om te presteren in een snel veranderende omgeving ('prestatie-motief'), met een sterk gevoel van nieuwsgierigheid en de drang om zich voortdurend aan te passen in een veranderende wereld. Omdat dit grotendeels afhankelijk is van persoonlijke karaktereigenschappen die moeilijk te veranderen zijn, moet je hier zo vroeg mogelijk in je carrière mee beginnen. Hoe langer je wacht, hoe gecompliceerder het wordt.'

Wat bedoelt u met 'leidinggeven in de digitale wereld gaat vooral over het managen van de onzekerheid'? Welke gevolgen heeft dit voor leidinggevers/organisaties en wat zijn de zekerheden die blijven bestaan?

'De wereld wordt steeds globaler en volatieler. Grenzen tussen sectoren vervagen steeds meer. Vroeger wist u precies wie uw concurrenten waren, maar nu kan een digitale startup uit het niets in uw branche doordringen. De technologische ontwikkelingen versnellen het tempo van de veranderingen. Dit alles maakt de wereld en het speelveld waarin we opereren onzekerder. De enige zekerheid in het leven is onzekerheid en uiteindelijk moeten executives in staat zijn om leiding te geven aan onzekerheid.' ◀