

IDOLS in Business

Workshop 14 oktober 2004
HayVision Society



Dit verslag is tevens digitaal te verkrijgen via www.haygroup.nl onder de tab HayVision

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Kun je mannetjes maken?	4
2.1	<i>Moet je de x-factor wel nastreven?</i>	4
2.2	<i>Wat is de x-factor precies?</i>	4
2.3	<i>De x-factor in actie: kracht, risico's en het belang van zelfkennis en zelfmanagement</i>	6
2.4	<i>Kun je de x-factor ontwikkelen?</i>	7
2.5	<i>Kort samengevat</i>	9

1 Inleiding

Op 14 oktober 2004 organiseerde de HayVision Society samen met het mediatrainingbureau Bob de Ronde Partners een discussie over het thema 'IDOLS in business: over de x-factor van de CEO en andere sterren'. De workshop voegde de kennis van en ervaring met Executive Development en Corporate Communicatie samen. De genodigden vertegenwoordigden verschillende expertise-gebieden, met als grote vraag van de dag: 'Kun je mannetjes maken?', oftewel: kun je de x-factor ontwikkelen?

Het programma omvatte: een interview met Jan Baan ((oud) CEO van Baan Company), een presentatie door Bas Kleinendorst van HayGroup, een presentatie door Sander Wieringa van Bob de Ronde Partners en een presentatie van Trude Maas (Directeur Hay Vision Society). In het interview met Jan Baan door Will Tinnemans ging deze dieper in op zijn ervaringen als 'idol' en vooral op wat hij heeft geleerd van deze periode in zijn leven. Bas Kleinendorst van HayGroup zette in zijn presentatie met de nodige modellen uiteen wat nou precies onder charisma wordt verstaan en of het ook een baken is voor leiderschapsontwikkeling. Sander Wieringa van Bob de Ronde Partners onthulde in zijn presentatie trucs en tips waarmee een leider de boodschap beter kan overbrengen. Tussen de presentaties werd er gediscussieerd. Trude Maas sloot de bijeenkomst af met een korte presentatie en samenvatting.

Dit verslag geeft van deze bijdragen en de discussies de hoofdpunten rond het thema x-factor weer.

2 Kun je mannetjes maken?

2.1 Moet je de x-factor wel nastreven?

Omtrent het thema van deze bijeenkomst komen allerlei vragen naar voren: Wat omvat die x-factor precies? Kun je het leren of moet je het al hebben? Maar allereerst is het belangrijk je af te vragen of je het überhaupt wel moet willen. Uit onderzoek van de Vrije Universiteit in Amsterdam (Management Team, 24 september 2004) bleek dat organisaties met charismatische leiders betere financiële resultaten boeken en werknemers er een betere werkhouding hebben. Dat bleek ook andersom zo te werken: hoe minder charismatisch de leider, hoe slechter de resultaten. Tijdens Idols in business werden voorbeelden van goede leiders genoemd, die deze resultaten bevestigden. Er werd zelfs een leider genoemd die op alle andere vlakken volstrekt incapabel was, maar de zaken zo enthousiast kon brengen dat de positieve energie die hij bij zijn werknemers teweegbracht dat geheel compenseerde. Het antwoord op de vraag is dus: ja, charisma speelt een grote rol in effectief leiderschap en is zeker de moeite waard om verder uit te diepen.

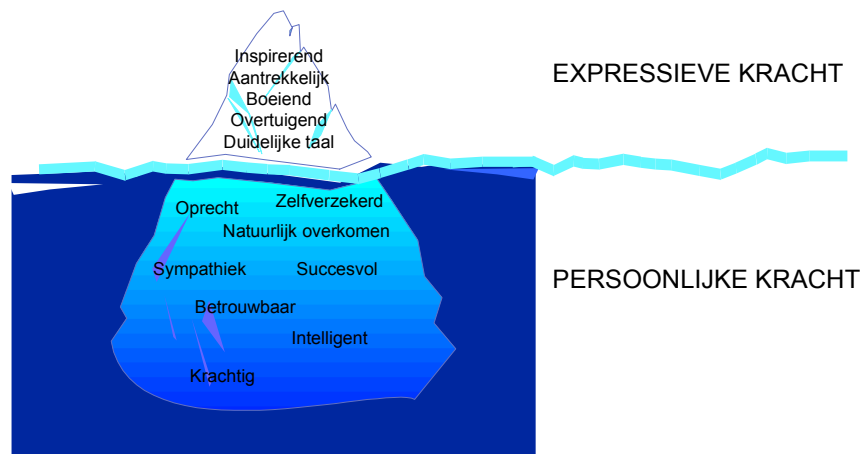
2.2 Wat is de x-factor precies?

De definitie van charisma is: een irrationele persoonlijke aantrekkingskracht, volgens het woordenboek: een goddelijke gave. Of een leider deze goddelijke gave c.q. irrationele persoonlijke aantrekkingskracht wordt toegekend, hangt af van de tijd waarin hij leeft en de omgeving waarin hij zich begeeft. Zoals Bas Kleinendorst stelt: charisma zit vooral in de ogen en harten van volgers. Mensen hebben de behoefte hun wensen te projecteren op een boegbeeld. Wij zoeken een voorbeeld waar we achteraan kunnen lopen. Zie ook de eeuwige 'topman van het jaar' top-10-lijstjes. Welke eigenschappen dit boegbeeld moet hebben is onder andere onderhevig aan mode: in de jaren vijftig fascineerden vaderlijke figuren nog terwijl paternalisme in de jaren zestig geen aantrekkingskracht meer werd toegeschreven. Tegenwoordig is een authentieke en integere leider weer in, iemand met hoge morele verantwoordelijkheid. Dit type zal ook weer verschillen per organisatie: de charismatische leider van een vrijwilligersorganisatie is een heel ander type dan in een profit-organisatie. De vraag is dus of Mahatma Gandhi net zo goed General Motors had kunnen leiden. De verschillen worden ook geïllustreerd aan de hand van de bonte verzameling charismatische leiders die Nederlanders opnoemden bij een onderzoek van Newcom Research & Consultancy (2004): Hans Wiegel, Rob Oudkerk, Ruud Van Nistelrooij. In een dynamische omgeving waarin alles snel verandert, vinden medewerkers hun leider charismatisch als hij inventief en creatief is en veel emoties toont. Premier Balkenende wordt in zijn dynamische politieke omgeving bepaald niet als charismatisch ervaren, terwijl dat in een meer stabiele omgeving heel anders zou kunnen zijn.

Kortom: het gaat om een juiste combinatie van persoonlijkheid en omgeving. Er is geen 'one size fits all'. Een leider ben je in de ogen van volgers, maar wie zijn die volgers? Trude Maas laat in haar presentatie zien dat er nogal wat ogen zijn die je als CEO tegenkomt: de medewerker, de aandeelhouder, de analist, de klant, de tv-kijker, de Raad van Commissarissen, de journalist, etc. *Beauty is in the eye of the beholder* en dat maakt het geheel complex maar ook spannend.

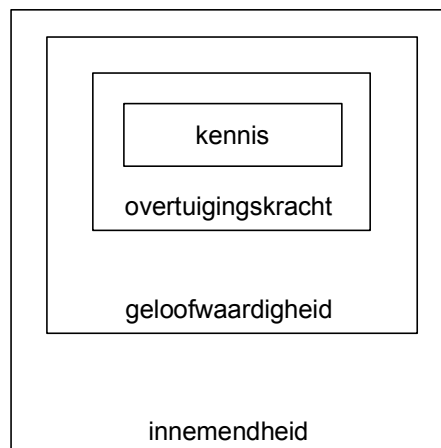
Wat wel duidelijk in de bijeenkomst naar voren kwam, is dat een charismatische leider het beste uit je naar boven haalt en je het gevoel geeft dat je belangrijk voor hem bent. Sander Wieringa illustreerde dat met het voorbeeld van Frank de Grave (ex minister van defensie) die bij een recent bezoek van Bill Clinton aan Nederland tegen *de Volkskrant* zei: "Ik heb hem maar één keer kort ontmoet maar hij gaf mij toen meteen het gevoel dat ik belangrijk voor hem was."

Bij het onderzoek van Newton Research & Consultancy werd de Nederlanders ook gevraagd welke eigenschappen zij een charismatisch leider toekennen. De eigenschappen die ze noemden, kunnen worden ondergebracht in de ordening die Bas Kleinendorst in zijn presentatie laat zien (zie figuur 1).



Figuur 1

De eigenschappen die aan charisma worden verbonden kunnen worden opgesplitst in twee clusters: persoonlijke kracht en expressieve kracht. Persoonlijke kracht is de basis van charisma. De expressieve kracht is de kant waarin charisma tot uiting komt: Kan iemand een boodschap goed en inspirerend overbrengen? Baan ziet zijn eigen ervaring terug in het model; hij beschrijft charisma ook wel als de ‘user interface’ van leiderschap. De expressieve kracht is puur communicatief, het is de wijze waarop de leider naar buiten treedt. Sander Wieringa onderscheidt vier elementen van leiderschapscommunicatie (zie figuur 2).



Figuur 2

In eerste instantie is er de vereiste kennis, het leervermogen om deze kennis op peil te houden en het oordeelsvermogen om op basis hiervan orde te scheppen. Daarnaast is er de overtuigingskracht waarmee de kennis wordt toegepast. Hierbij zijn uiteraard ‘anderen’ in beeld en gaat het om focus van de leider op het doel, de boodschap, de doelgroep.

Geloofwaardigheid is niet meer in handen van de leider zelf, want in de ‘interpretatieve communicatie’ is de kern dat de ontvanger de kwaliteit bepaalt; de leider kan er wel voor zorgen authentiek te zijn, zichzelf niet mooier te maken dan hij werkelijk is en de angsten te overwinnen die vaak remmen om ‘te doen wie je bent’.

De 'likeability' of x-factor, is datgene wat maakt dat mensen graag naar iemand luisteren. De opsplitsing in persoonlijke en expressieve kracht is hierin ook terug te vinden. De persoonlijke kracht van een charismatisch leider is volgens Wieringa gebaseerd op geloofwaardigheid en intelligentie: Is hij betrouwbaar en oprecht en beschikt hij over de nodige kennis? Dit vormt de basis van de expressieve kracht. De expressieve kracht van een charismatisch leider gaat uit van zijn overtuigingskracht en zijn innemendheid: begrijpt hij zijn doelgroep en neem je graag iets van hem aan? De innemendheid (likeability) van een leider is volgens Wieringa de echte x-factor.

2.3 De x-factor in actie: kracht, risico's en het belang van zelfkennis en zelfmanagement

Als je het gedrag van mensen wilt beïnvloeden, is macht een absolute vereiste. Jan Baan beschrijft in het interview, dat daarbij het ego een grote rol speelt: je ego is je vriend én je vijand, je hebt het nodig voor zelfvertrouwen en als drive om bijvoorbeeld knelpunten te overwinnen, zoals op een podium gaan staan. Aan de andere kant is de ijdelheid van je ego je vijand.

Hij beschrijft uit zijn ervaring enkele facetten:

- Als ondernemer zie ik dingen die anderen niet zien, stelt Baan. Wat ik zie, wil ik overdragen op anderen, door mijn charisma en door anderen te laten participeren. Je ego wordt gekieteld en dat geeft drive en zelfvertrouwen, maar het brengt ook de noodzaak om het ego te remmen.
- Een risico is, dat je je eigen rol en dus jezelf gaat overschatten. Het ego wordt geprikkeld tot 'eigenaarschap' terwijl rentmeesterschap beter is: beschouw jezelf als leider in de positie om dat wat aan je toevertrouwd is, te beheren; beschouw jezelf niet als degene die kan beschikken over in dit geval het bedrijf.
- Geld verdienen is leuk, maar het hebben is lastig. Tot enkele miljoenen voegt het nog iets aan je ego toe, maar daarna is het risico dat je alleen maar naar 'steeds meer' gaat kijken. Het is erg betrekkelijk. Ik zag om me heen ook andere 'idols' die succesvol waren, die steeds rijker werden en steeds weer een andere vrouw hadden.
- Hoe je in dat proces om kan gaan met jouw ego wordt sterk beïnvloed door de persoonlijke bron van de leider. Voor Baan is dit zijn persoonlijke religie. Baan is lid van de Gereformeerde Gemeente. Dat is zijn ethische vertrekpunt, waardoor hij in de zakelijke wereld ook beseft dat hij dient als rentmeester.

Baan vat samen: je moet de beperking onder ogen kunnen zien van rijkdom en in de drivers seat zitten. Het helpt om je rol als een verantwoordelijkheid te zien. Je moet zorg hebben voor hetgeen je is toevertrouwd, maar je beseffen dat je er geen eigenaar van bent. Ik zelf 'idoliseer' niet snel, ik respecteer wel veel mensen op basis van wat ze betekenen voor hun omgeving.

Bas Kleinendorst illustreerde dat in zijn presentatie door de kracht en de risico's van leiderschap op een rij te zetten (tabel X) en tevens aan te geven hoe leiderschap uitwerkt voor personen die sterk op persoonlijke macht gericht zijn, ten opzichte van personen die gericht zijn op een meer 'mature' sociale machtsuitoefening (tabel Y). In de werkelijkheid zal sprake zijn van een combinatie en zijn deze twee tegenpolen zelden zwart-wit vertegenwoordigd.

Tabel X: gedragsvoorbeelden van ego-gedreven leiderschap: opbrengsten en risico's

Waardevol	Risicovol
<ul style="list-style-type: none"> ■ Besluitvaardig ■ Ziet wat anderen niet zien ■ Stelt hoge doelen en prestatie maatstaven ■ Gefocussed, scherp ■ Brengt het voor elkaar ■ Brengt mensen in beweging ■ Hoog energie niveau en produktiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dominant, creëert afstand ■ Devalueert wie het niet zo ziet ■ Waardeert weinig ■ Moeilijk benaderbaar ■ Ongeduldig ■ Creëert druk ■ Mist early warnings, draaft door

Tabel Y: gedrag en voorbeelden van ego-gedreven en dienend leiderschap

<i>Ego-gedreven leiderschap (persoonlijke macht)</i>	<i>Dienend leiderschap (sociale macht)</i>
Eigen status, reputatie	Eigen belang < belang van geheel
Anderen willen overtroeven	Bescheiden op achtergrond
Defensief	Actief op zoek naar zichzelf verbeteren
Gericht op eigen ontwikkeling	Gericht op ontwikkeling van hun volgers
Indruk maken op anderen	Gericht op lange termijn resultaat
<i>Bijvoorbeeld:</i>	<i>Bijvoorbeeld:</i>
Narcistische leider (Kets de Vries)	Level 5 leadership (Jim Collins)
Celebrity CEO	High EQ leader (Goleman)

Een leider met een meer 'mature' gebalanceerd ego investeert meer energie in gezamenlijke dan persoonlijke doelen. Er werd tijdens de bijeenkomst een mooi voorbeeld, uit een privé-ervaring, van gegeven, : een groepje jongeren zit aan een tafel en het is duidelijk wie de leider is. Eén jongen voelt zich buitengesloten en wordt met de minuut kleiner. De leider ziet dit en vraagt alle aanwezigen hun stoel wat naar achteren te schuiven en de jongen meer bij het groepje te betrekken. De leider gebruikt zijn positie dus niet om zichzelf te profileren maar om een ander te laten opbloeien.

2.4 Kun je de x-factor ontwikkelen?

Je kunt iemand niet veranderen in een charismatisch leider. Volgens Kleinendorst zegt charisma dan ook meer over de relatie tussen de leider en zijn volgers dan over de leider zelf en is het daarom geen geschikt baken voor leiderschapsontwikkeling. Het is essentieel dat je de juiste persoon aan de juiste rol gematcht wordt. Volgers bepalen of zij hun leider als charismatisch ervaren.

Wel kan de leider op basis van zelfinzicht zijn rol en impact 'managen' en anderzijds kan hij zijn communicatie verbeteren.

Zelfinzicht en het 'managen' van de eigen rol en impact:

Als eenmaal een inspirerende leider is gevonden voor een bepaalde omgeving dan hangt de effectiviteit onder andere samen met zijn ego. Een goede leider wordt gezien als een dienende leider, iemand die zijn macht vooral gebruikt om anderen te laten opbloeien. Volgens Baan kun je je ego in balans houden door af en toe een flinke tik te krijgen. Dat kan gebeuren door de ontwikkeling van het bedrijf, maar je kan er ook zelf voor zorgen:

- Zorg voor een spiegel, mensen (in het werk en thuis) die zichzelf durven zijn en je flink de waarheid vertellen als het nodig is. Dat is nodig om je eigen kracht en zwakte te leren kennen.
- Zorg voor de nodige zelfspot en een cultuur waarin mensen om je heen zichzelf kunnen zijn.
- Zorg dat je afstand neemt van successen – ze zijn niet van jou. Dat is ook de manier om wat afstand te kunnen nemen tot teleurstellingen en pijnpunten.
- Zorg voor kwaliteit en diversiteit in de mensen om je heen. Het gevaar is dat je je omringt met ja-knikkers en je niet wordt afgeremd. Volgens Baan waak je hiervoor door je te omringen met mensen die beter zijn dan jezelf en uitblinken op andere gebieden. Een ondernemer is bijvoorbeeld niet per definitie een goede manager. Je moet niet alles zelf willen doen en ook je zwaktes kunnen inzien en durven toegeven. Zoals Anthony Burgmans (Unilever) stelt: “De celebrity CEO is levensgevaarlijk voor zijn onderneming. Hij creëert de indruk dat hij het bijna in zijn eentje doet”. Door het lef te hebben je kwetsbaar op te stellen en anderen te leren vertrouwen zorg je voor een rem.
- Leidt een gebalanceerd persoonlijk leven te leiden, waarin genoeg andere elementen zitten. Hierdoor behoud je je balans en kun je beter relativeren. Baan geeft aan dat hij bewust tijd maakte voor het familie-leven en dat hij op zondag niet werkte, ook als dit consequenties had voor de ‘business.

Baan benadrukte ook de grote toegevoegde waarde van diversiteit, zowel in de vorm als hierboven genoemd (genoeg verschillende elementen in je leven), als in mensen. Het gevaar om je te omringen met klonen is groot. De voorbeelden hiervan in de top zijn oneindig (zie recente affaires in Nederland en de USA) en de gevolgen dramatisch. Je blijft scherp en in balans door geregeld te worden herinnerd aan het bestaan van een andere visie en kijk op de zaak.

Het verbeteren van de expressieve kracht, de communicatie

De expressieve kracht van een leider kan wel degelijk verbeterd worden. Een idool ben je in de ogen van een ander en die ander bereik je door middel van communicatie. Met vriendelijkheid vergroot een leider bijvoorbeeld de betrokkenheid bij medewerkers, waardoor ze meer voor hem of haar willen doen. Wieringa noemt het voorbeeld van Hans Wijers (Minister van Economische Zaken in het kabinet-Kok I) die hem bij een afspraak persoonlijk in de hal komt ophalen. Dat verandert hoe je in een relatie staat, voor zo iemand doe je graag wat extra's. Dergelijk gedrag heeft effect en kost maar drie minuten van je tijd. Jack Welch besteedde ondanks de meer dan 600 overnames die onder zijn bewind plaatsvonden, meer dan de helft van zijn tijd aan de menselijke factor. Je kunt een leider hier bewust van maken. Wieringa heeft zich na zijn ontmoeting met Wijers voorgenomen zijn gasten altijd persoonlijk op te halen. Dat roept de vraag op: is het niet te onderscheiden of iemand dat heeft aangeleerd of het uit zichzelf doet? Is men oprecht geïnteresseerd of wil men voornamelijk weten waar het toe leidt? Door bewustwording kun je deze benadering internaliseren. Wieringa: “Het is niet alleen een kunstje, het is ook leuk om geïnteresseerd te zijn in mensen”.

2.5 Kort samengevat

Veel omgevingen worden steeds dynamischer. Daarmee neemt de roep om sterke leiders toe en wordt de vraag van deze workshop nog interessanter: Kan je mannetjes maken? Het antwoord hierop is niet éénduidig. Charisma wordt toegekend aan een leider door zijn omgeving; het vindt plaats tussen de leider en deze omgeving. Het is essentieel de juiste personen aan de juiste rol te matchen. Een dynamische leider koppelen aan een dynamische omgeving. Wat als charismatisch wordt ervaren kan men niet aanleren. Deze basis ingrediënten dienen al aanwezig zijn. Dit is de persoonlijke kracht van een leider.

Wel kan deze persoonlijke kracht nog effectiever en sterker tot uiting worden gebracht door zelfbewustzijn en zelfmanagement. Hierdoor houdt een charismatische leider zijn scherpste. Kleinendorst vatte het recept van Baan nog eens kort samen:

- Act and reflect – ken jezelf en je zwaktes;
- Leid een gebalanceerd persoonlijk leven, met genoeg andere elementen;
- Houd maat en wees gematigd;
- Zorg voor een ‘nar’ om je heen die je de waarheid mag vertellen;
- Lach eens om jezelf, zorg voor een gezonde dosis zelfspot.

De expressieve kracht van een leider bouwt verder op de persoonlijke kracht. Hoe ‘echter’ een leider is (door zelfbewustzijn en zelfmanagement), hoe meer dat ook in zijn expressieve kracht tot uiting zal komen. Sander Wieringa benadrukt dat men deze communicatieve kant ook kan trainen. Overtuigingskracht kan je onder andere vergroten door je bewust te zijn van je doel, je boodschap en vooral van je doelgroep. Je kan leren hoe het beste een boodschap over te brengen. Of deze boodschap echter met ‘liefde’ wordt aangenomen, hangt af van je ‘likeability’, de x factor: Heb je het, of heb je het niet? Net als bij Idols beslist het publiek. *De volkskrant* (26 oktober 2004): “Voor Kerry heb je respect, van Clinton hou je”.

