



Waardenvol leiderschap

Een leider is degene die de verantwoordelijkheid heeft om een organisatie – of een deel daarvan – de weg te wijzen en mensen te motiveren en stimuleren om die weg ook te bewandelen. Hét kenmerk van een leider is dat hij/zij mensen aan zich weet te binden. Per definitie is een leider iemand die de mensen graag volgen. Een leider is pas een leider als hij of zij andere mensen aanspreekt en inspirerend is om voor te werken.

Iedere tijd vraagt om zijn eigen leiders. En om ethisch handelen dat ‘goed’ is op een bepaald moment. Maar het is lastig te bepalen wat ‘goed’ en ‘slecht’ is, want het zijn vaak dilemma’s waarvoor leiders geplaatst worden waarbij ze moeten kiezen tussen twee of soms meerdere kwaden.

Ter illustratie een voorbeeldsituatie.

Bananenhandelaar Chiquita werd in Colombia gehanteerd door het rebellenleger van de Farc. Als Chiquita geen geld zou betalen aan de Farc, dan zou het personeel worden aangevallen. Wat te doen? Een terroristische organisatie betalen, en daarmee de Amerikaanse wet overtreden? Weggaan uit Colombia en duizenden gezinnen werkloos achterlaten? Niet betalen en daarmee het leven van personeel in gevaar brengen?

Voor al die opties valt wel iets te zeggen. Dat maakt het ook zo moeilijk om te bepalen wat ‘het goede doen’ – zoals Peter Drucker dat ons leerde – dan is. Aan een discussie hierover blijkt behoefte. Niet alleen vanwege de complexe vraagstukken waar leiders in de huidige tijd mee te maken hebben, maar ook vanwege een lange reeks beruchte fraudegevallen in het bedrijfsleven waarbij topmensen met diploma’s van gerenommeerde universiteiten en business schools betrokken waren.

Naar aanleiding hiervan heeft president George Bush in een toespraak over corporate responsibility het gedrag van frauderende topmensen veroordeeld en wees daarbij op de verantwoordelijkheid van opleidingsinstituten. Letterlijk zei hij: “Our schools of business must be principled teachers of right and wrong.”

In lijn daarvan hebben al verschillende business schools in de Verenigde Staten, zoals the Wharton en the Columbia Business School, besloten om meer aan ethiek te doen in de opleidingen. Deze ontwikkeling wordt echter tegelijkertijd sterk bekritiseerd. Velen zijn er nog van overtuigd dat zaken en ethiek moeilijk met elkaar verweven kunnen worden. In *Business Week*, een Amerikaans tijdschrift voor het bedrijfsleven, werd die twijfel recentelijk bevestigd. Daarin stond dat business en ethics als olie en water zijn. Nadenken leer je op de universiteit en ethiek hoort thuis in de kerk en het klooster.

Dat stadium zijn wij hier in Nederland gelukkig al lang voorbij, gegeven het feit dat het vak Ethiek nu bijna in alle bedrijfsopleidingen wordt gedoceerd. De Nyenrode Business Universiteit, één van de oudste en meest vooraanstaande business schools en business universiteiten van Europa, is voorloper geweest in het vermengen van ethiek en bedrijfskundige vraagstukken. Het ontwikkelen van ethisch besef en leren handelen vanuit normen en waarden zijn

// Ethisch leiderschap is een belangrijke sleutel tot het worden van een *employer of choice* en een *talent factory* //

anders dan in managementopleidingen van andere universiteiten en instituten vanaf de oprichting in 1946 vaste, terugkerende thema’s in de curricula van de managementopleidingen en leiderschapsprogramma’s.

Dat er hierdoor leiders worden ontwikkeld met waarden waar de huidige tijd om vraagt, wordt op basis van onderzoek van de Wharton universiteit wel gesuggereerd. Dit onderzoek geeft namelijk aan dat studenten die in hun opleiding ethiek hebben gehad, meer verantwoorde beslissingen nemen in hun loopbaan.

Voorbeeldfunctie

Naast het nemen van de juiste beslissingen, heeft de leider ook een voorbeeldfunctie. Daarnaast is de leider vaak het boegbeeld van de organisatie. Op de huidige arbeidsmarkt zijn deze twee rollen in toenemende mate van belang. Want op de arbeidsmarkt speelt zich een ‘talentenjacht’ af: Er zijn meer vacatures dan dat er kandidaten zijn.

Een recent onderzoek geeft aan dat de verwachting is dat we in 2015 een tekort van één miljoen arbeidskrachten hebben. Deze situatie bepaalt dat het individu kan kiezen waar hij of zij gaat werken. Voor organisaties betekent dit dat zij enerzijds een aantrekkelijke werkgever moeten zijn. Anderzijds zullen zij hun best moeten doen om de juiste mensen te behouden voor de organisatie zodat zij hun organisatiedoelstellingen kunnen verwezenlijken. Een goede leider speelt hierbij een belangrijke rol.

Binnen het Powerhouse ‘Competing for Talent’ wordt in samenwerking met Vitae onderzoek gedaan naar factoren die de aantrekkingskracht van de organisatie, ‘de zogeheten X-factor’ bepalen. Respondenten wordt bijvoorbeeld gevraagd: ‘Wat zijn de vijf belangrijkste redenen waarom u voor dit bedrijf werkt?’. Uit de voorlopige conclusies van dat onderzoek blijkt dat er verschillen bestaan tussen de generaties; de zogenoemde jongste generatie op de arbeidsmarkt geboren tussen 1985-2000 – ook wel aangeduid met de *screenagers*, de *netgeneratie*, en de *generatie 2.0* – hecht minder belang aan normen en waarden en aan een eerlijke en open bedrijfscultuur dan de oudere generatie dat doet. Dit komt overeen met de uitkomsten van een onderzoek dat recent is uitgevoerd door Nyenrode in samenwerking met *het Financieele Dagblad* onder ruim 500 managers en ondernemers. Wat echter ook uit het onderzoek van het Powerhouse ‘Competing for Talent’ blijkt, is dat jongeren bij een bedrijf willen werken waar een sterke leider de scepter zwaait; iemand die ze bewonderen om zijn of haar persoonlijkheid en/of oog voor mens en milieu. Ze zoeken een leider voor wie ze zich



willen inzetten, gegeven hun eigen besef van waar ze zelf voor staan.

Dit bevestigt het beeld dat ethisch leiderschap een heel belangrijke sleutel is tot het worden van een *employer of choice* en een *talent factory*. Anders gezegd: de normen en waarden van een leider hebben via de cultuur van een organisatie een wervend effect op individuen op de arbeidsmarkt. En ook een bindend effect. Dit is een verdienste van leidinggevend, maar het draagt tegelijkertijd een opdracht in zich.

Het verschil

Hoe kan een opleiding een bijdrage leveren aan die opdracht van een leider en daarmee aan de ontwikkeling van goede leiders. Hoe wordt het verschil gemaakt?

Het antwoord op deze vraag kan worden verkregen door simpelweg te onderkennen dat er binnen willekeurige groepen mensen onderlinge verschillen bestaan op basis van hun opleidingsachtergrond. Dat is bijvoorbeeld al terug te zien bij kinderopvang, waarbij er kinderen aanwezig zijn die meerdere basisscholen vertegenwoordigen, maar ook bij groepen brugklassers en eerstejaarsstudenten waarbij de studenten afkomstig zijn uit meerdere windstreken wat betreft hun opleidingsachtergrond. In dit soort situaties is het opvallend hoe overduidelijk het is te merken wie voorheen bij wie op school zat. Dit is te merken aan het onderlinge taalgebruik, de omgangsvormen, de humor en grapjes, enzovoort. Deze constatering strookt met mijn sociaal-constructivistisch onderzoek waaruit blijkt dat talentontwikkeling en loopbaansucces een resultante is van de interactie tussen individu en organisatie waarbij de resultaten keer op keer laten zien dat individueel succes wordt gedragen door de context.

Waardenvol

De huidige tijd van toenemende diversiteit en complexiteit onderstreept meer dan ooit de noodzaak en urgentie van ethisch handelen van leidinggevend en ondernemers. Een thema om in komende nummers van *At Zero* verder uit te diepen.

* Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management. Tevens oprichter en directeur van het Powerhouse 'Competing for Talent', Nyenrode Business Universiteit. Mede mogelijk gemaakt door Vitae, het kennisnetwerk voor nieuwe professionals.