



Jean-Paul van Londen

4

Nieuw leiderschap:

het belang van 'purpose' en de persoon van de leider

Now, more than ever, companies must cultivate the power of purpose if they are to succeed in a world where the opportunities – and responsibilities – of business have never been greater.

Purpose is not an initiative; it is a way of business. It must be core to the decisions, conversations, and behaviours across all levels to be authentic and deliver the wealth of advantages it promises (Putting purpose to work – a study of purpose in the workplace, PWC, June 2016)





Jean-Paul van Londen (j.vanlonden@ltp.nl) werkt sinds 2007 als partner bij LTP, waar hij verantwoordelijk is voor de vestiging in Rotterdam. Hij is lid van de Leadership Board van LTP. Als seniorconsultant adviseert hij over leiderschapsvraagstukken. Dit doet hij zowel voor profit als not-for-profit organisaties – op individueel niveau als teamniveau (teamsamenstelling). Jean-Paul is verder Practice Leader van Het Nieuwe Executive Assessment. Verder helpt hij als (executive) coach managers en bestuurders bij het realiseren van hun professionele en persoonlijke groei. Jean-Paul is arbeids- en organisatiepsycholoog.

Dit artikel is mede tot stand gekomen dankzij bijdragen van Marian de Jooode, manager Innovatie bij LTP en Sandra Roest, master student Positive Organisational Psychology aan de Erasmus Universiteit. Sandra voert in opdracht van LTP een afstudeeronderzoek naar purpose leadership uit.

Nieuw model

Dit artikel behandelt ontwikkelingen die collega's en ik zien op het vlak van leiderschap in organisaties: in een wereld die sterk en voortdurend verandert wordt *Persoonlijk Leiderschap* belangrijker. Dat geldt ook voor de mate waarin een leider over *Purpose* beschikt en deze weet over te brengen.

Purpose definiëren wij (in het Engels om verlies van betekenis te voorkomen) als: *an aspirational reason for being which inspires and provides a call to action for an organization and its partners and stakeholders* (Harvard Business Review & EY, 2015 – A Business Case for Purpose).

In dit artikel komen wij tot een nieuw leiderschapsmodel waarin, naast de bekende en vertrouwde People en Performance leiderschapscomponenten, bovendien *Persoonlijk Leiderschap* en *Purpose* zijn opgenomen.

Wat voorafging

Gedurende mijn loopbaan als organisatiepsycholoog, ben ik meermaals getuige geweest van een crisis. Ik denk aan het uiteenspatten van de ‘internetzeepbel’ in 2001, uiteraard aan de crisis van 2007 – 2009 op de financiële markten, en tot slot aan de economische crisis die tot 2015 geduurd heeft. Als professional heb ik gedurende die jaren – in de publieke opinie – het beeld ten aanzien van leiderschap en bestuur behoorlijk zien veranderen. Niet ten positieve, dat mag duidelijk zijn: (sommige) captains of industry zijn van hun voetstuk gevallen, wanbestuur is aan de kaak gesteld, ook vanuit toezichthoudend perspectief.

Veel bedrijven zijn vooral bezig geweest met overleven in plaats van vernieuwen

Onder druk van de politiek en de publieke opinie, zagen veel van deze organisaties zich gedwongen tot serieuze zelfreflectie met niet zelden een bijstelling van de strategie en een ‘beweging’ terug naar de *core business*. Dit vanuit het besef dat organisaties in te sterke mate diversificatie als strategie gevolgd hadden. Daardoor waren ze te ver van hun oorspronkelijke *DNA* afgedreven en ook vaak groot en onbestuurbaar geworden. De economische crisis heeft ook pijnlijk duidelijk gemaakt dat veel organisaties te lang op oud succes hebben geteerd en te weinig geïnnoveerd en geïnvesteerd hebben in hun wendbaarheid en toekomstbestendigheid. In de illusie dat na de crisis de wereld hetzelfde zou zijn als voorheen, zijn veel bedrijven vooral bezig geweest met overleven in plaats van vernieuwen. Hoe belangrijk wendbaarheid is om als organisatie onderscheidend te zijn, zien we dagelijks in het nieuws.

Daarmee is de vertrouwde hiërarchische structuur in veel organisaties ook steeds vaker ter discussie komen te staan: de noodzaak van wendbaarheid – agility – lijkt in veel gevallen op gespannen voet te staan met de klassieke ‘hark’. Agility betekent snel kunnen schakelen en het daarmee terugdringen van vertragend en onnodig overleggen of toestemming-vragen. Een groot aantal managementlagen helpt daar niet bij. Organisaties zijn daarom in transitie naar het werken in zelfsturende teams of staan op het punt daar de eerste stappen in te zetten.

De crisis heeft ons allen ook doen inzien dat we op vele gebieden ‘zekerheden’ moeten loslaten. En we weten ook dat mensen niet zo goed met onzekerheid kunnen omgaan. Vanwege die onrust heb ik de roep om transparantie, integriteit, voorspelbaarheid sterk zien groeien in de manier waarop organisaties zich opstellen naar hun klanten en hun omgeving in het algemeen. Diezelfde behoefte zie je ook bij hoe medewerkers naar hun leiders kijken. Kortom, de wereld om ons heen is in brede zin veranderd, dit met een flinke impact op leiderschap en bestuur.

Op vele gebieden ‘zekerheden’ loslaten

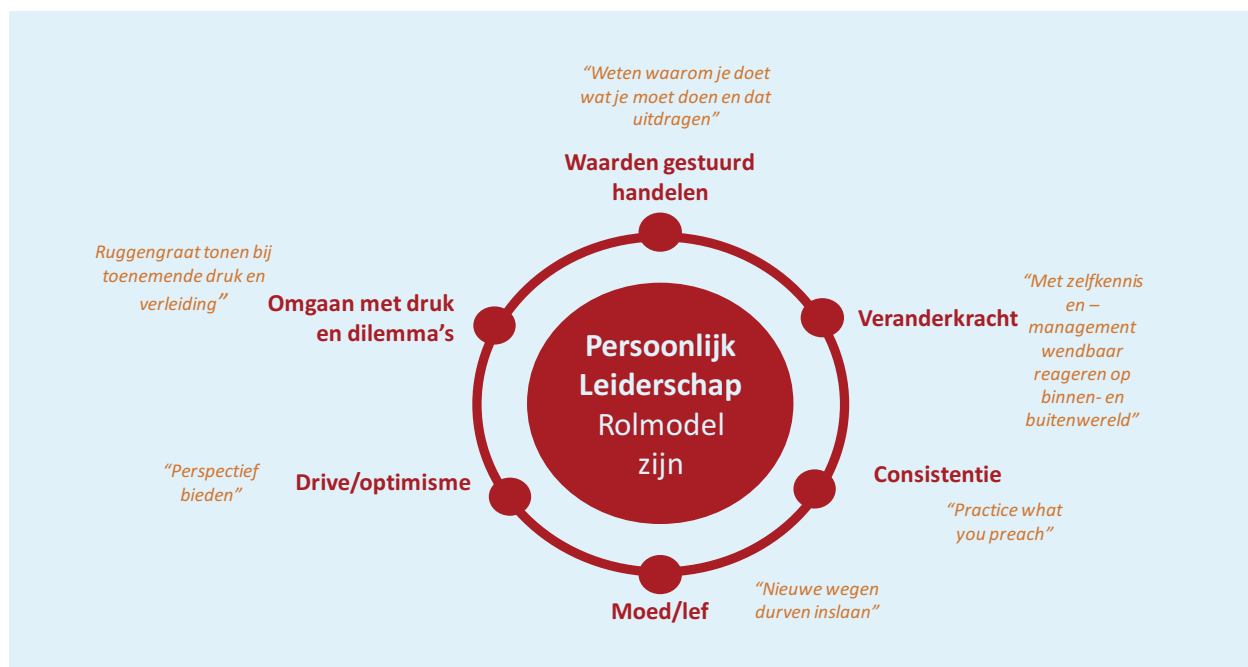
Impact op leiderschap en bestuur

Organisaties die zichzelf als het ware opnieuw moeten uitvinden, leunen sterk op de agility van hun leiders, op hun veranderkracht, veerkracht en het vermogen om te kunnen gaan met sterk toenemende complexiteit. Het topmanagement/bestuur van nu opereert in een lastig speelveld:

- Het vertrouwen in gezag is minder vanzelfsprekend geworden.
 - De omloopsnelheid van de top van de organisatie is toegenomen.
 - De druk op bestuurders is sterk toegenomen:
- Klanten zijn beter geïnformeerd dan ooit en daardoor kritischer en minder loyaal;
 - Globalisering, nieuwe toetreders op de markt en technologische ontwikkelingen veranderen en verheviggen de concurrentiestrijd;
 - Men *moet* meer richting de markt en klant, tegelijkertijd *mag* men minder door aangescherpte wet- en regelgeving;
 - Beeld- en meningsvorming van de publieke opinie verlopen bij misstappen razendsnel en kunnen meedogenloos zijn;
 - Er is sprake van een ongekende stroom informatie;
 - Men wordt geconfronteerd met complexe dilemma’s.

Kortom, uitdagingen die voor de top van de organisatie grotere onzekerheid, complexiteit en druk opleveren. Het lastige speelveld waarin de leider van nu moet opereren, vraagt daarom een stevig fundament qua Persoonlijk Leiderschap:

Nieuw leiderschap: het belang van 'purpose' en de persoon van de leider



Figuur 1: de aspecten van Persoonlijk leiderschap

Ruggengraat

De figuur van Persoonlijk Leiderschap vertoont – vanuit een dwarsdoorsnede-perspectief – overeenkomsten met een ruggengraat. Een beeldspraak die toevalligerwijs heel passend blijkt voor wat er in onze optiek nu meer dan ooit nodig is om als leider effectief om te kunnen gaan met de grotere onzekerheid, complexiteit en druk.

Het lastiger speelveld vraagt een sterker persoonlijk fundament waar Veranderkracht een essentieel deel van uitmaakt. Het gaat bij *Veranderkracht* (zie ook figuur 2) om meerdere aspecten, waar het bij leiders in nog sterkere mate gaat om het hebben van zelfkennis en het er zelf voor zorgen dat het zelfbeeld actueel en scherp blijft: juist omdat het gehalte kritische feedback afneemt naarmate men hoger op de carrièreladder komt.

Zelfmanagement plegen doet men onder andere door het inschakelen van de omgeving om de eigen feedback te organiseren en door actief met de eigen ontwikkeling bezig blijven. In de praktijk zien wij dat naarmate het ego van leiders groter wordt – vaak als gevolg van succes – men gewend of zelfs verslaafd raakt aan applaus, en minder geneigd is om kritiek te ontvangen. Hierdoor ontstaat het risico dat men als leider steeds minder met beide benen op de grond komt te staan ofwel gaat 'zweven'. Zelfkennis betekent dus zeker ook de eigen onvatbaarheden kennen en deze weten te managen bij toenemende druk en verleidingen. Voorbeelden genoeg van gevallen leiders die zich door succes en de illusie van verworven rechten, of zelfs van onaantastbaarheid, meer privileges hebben toegeëigend dan verstandig of juridisch toegestaan was.¹

¹ Zie hiervoor ook het artikel De duistere kant van leiderschap, op blz. 26 e.v. [red.]



Figuur 2: De elementen van VQ – Veranderkracht

Nieuw leiderschap: purpose

Terug naar de praktijk van het beoordelen en selecteren van topposities in de assessments, zoals dat in onze organisatie gebruikelijk is. Hoewel het aan belang toegenomen Persoonlijk Leiderschap met Veranderkracht als cruciale factor daarbinnen, essentieel en zelfs onmisbaar is geworden, misten collega's en ik toch nog een verklarende factor die het verschil duidelijk zou kunnen maken tussen goede en een uitstekende leiders.

Een factor die antwoord zou kunnen geven op de volgende vragen:

1. Waarom zijn sommige (uitstekende) leiders als geen ander in staat zijn om mensen te inspireren en hen in beweging te krijgen?
2. Wat maakt dat deze leiders gemakkelijker koers houden waar de meeste anderen zouden afhaken?

Het verschil liet zich vanuit de praktijk nog het meest vertalen in wat collega's en ik interpreteerden als de mate van intrinsieke motivatie en bevoegenheid. De combinatie van praktijkervaring enerzijds en literatuuronderzoek anderzijds, leverde ons sterke aanwijzingen richting het concept van *Purpose* in leiderschap; een concept dat in de Verenigde Staten zijn oorsprong heeft.

Purpose, de theorie in vogelvlucht

Aaron Hurst, oprichter van Taproot Foundation (met meer dan 150 miljard aan pro bono geleverde diensten de grootste vrijwilligersorganisatie ter wereld), heeft het concept van de 'purpose economy' geïntroduceerd (*The purpose economy*, 2014). Hurst stelt en voorspelt dat na respectievelijk de agrarische, industriële en informatie-economie, de purpose economie de volgende grote maatschappelijk-economische verandering zal opleveren. Deze definieert hij als: *the new context and set of ways in which people and organizations are focused on creating value, and it defines the organizing principle for innovation and growth.*

Duurzaamheid en purpose zijn termen die vaak in samenhang genoemd worden. Als 'grondlegger' onderscheidt Hurst drie soorten purpose:

- 1 Personal Purpose – Growth: floreren en persoonlijk groeien door je passie en talenten in te kunnen zetten;
- 2 Social purpose – Relationships: je ontwikkelt en onderhoudt relaties in je werk die betekenisvol voor je zijn;
- 3 Societal purpose – Impact: met de impact die je hebt, bijdragen aan iets wat groter is dan jezelf.

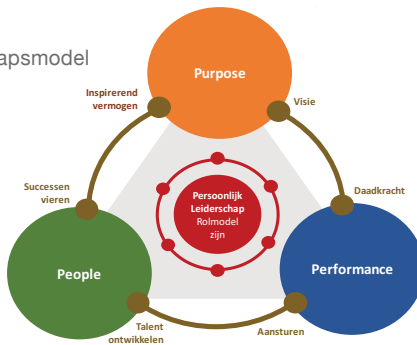
De sterkste vorm van purpose treedt op wanneer je alle drie de vormen van purpose tegelijkertijd 'aanspreekt'. Wellicht interessante vragen om voor uzelf te kunnen bepalen met hoeveel purpose u werkt. De business case van purpose wordt steeds meer bestudeerd en gedocumenteerd (LinkedIn & Imperative; onderzoek door PWC, gepubliceerd bij het World Economic Forum, Davos, 2016). Een in het oog springende studie al uit 2013 (R. Sisodia, D.B. Wolfe, J. Sheth) liet zien dat purpose-driven organisaties de S&P 500 market viervoudig overtroffen. Positieve verbanden zijn verder gevonden met meer *job satisfaction*, *engagement* en *retention* van personeel. Dat zijn KPI's die in geld zijn uit te drukken. Kortom, weinig softs of zweverigs aan. Dit verklaart dat vele grote internationale organisaties purpose omarmd hebben en bezig zijn om het potentieel ervan te verzilveren (o.a. General Electric, Barclays, ING, EY, PWC, Kellogg's, Nestlé, Pepsi).

Het hebben van een organisatie met veel purpose is al effectief gebleken. Purpose vertaald naar leiderschap leek zeer goed de dosis extra onderscheidend vermogen in leiderschap te kunnen verklaren. Naast het intrinsiek gemotiveerd en bevoegen zijn, gaat het tevens om het duidelijk en aansprekend overbrengen van deze bevoegenheid op de omgeving. Net als om de impact die de organisatie wil hebben op de omgeving en waarom dat wenselijk, nodig

Nieuw leiderschap: het belang van 'purpose' en de persoon van de leider

of belangrijk is. Het mobiliseert op een intrinsieke manier mensen in de organisatie, het maakt duidelijk en motiveert mensen zich in te zetten om impact op de buitenwereld te hebben. Het creëert focus, betrokkenheid, gemeenschappelijkheid en trots. Dit maakt dat LTP tot het volgende leiderschapsmodel komt:

Figuur 3:
LTP Leiderschapsmodel



Een purpose gedreven leider bezit het persoonlijk leiderschap als stevig fundament om zichzelf goed aan sturen en koers te houden, maar weet ook de purpose zodanig over te dragen dat het mensen op alle lagen aanspreekt en mobiliseert. Een purposeful leider weet de waarden van de organisatie te 'laden' ofwel deze betekenis te geven, zodat er 'a shared sense of purpose' ontstaat. Authenticiteit en consistentie zijn hierbij cruciaal en voorwaardelijk. Zodra de volgers van een leider (of bestuur) merken dat de gecommuniceerde purpose niet congruent is met de gepercipiëerde realiteit, staat daarmee direct de geloofwaardigheid ter discussie. Purpose in leiderschap is daarmee iets wat van binnenuit komt en dus oprecht is.

Anders selecteren en beoordelen

Topmanagement/bestuur wordt als logische, en wellicht als enige, startpunt gezien om purpose in een organisatie in te voeren (EY Beacon Institute: *Do uncertain times need certainty of purpose?* Executive roundtable, EY Beacon, Davos, 2017). Omdat leiders bij de gratie van volgers bestaan, heeft de top van een organisatie zowel de verantwoordelijkheid als de macht om Purpose te adresseren met alle rollen die daarbij horen: initiëren, inspireren, faciliteren en bewaken. Dit om purpose op alle lagen in een organisatie tot leven te brengen en te houden.

Hoe selecteren, ontwikkelen en beoordelen wij met assessment

deze mensen? Hoe kunnen we inzicht krijgen in purpose en het vermogen van leiders om deze over te brengen?

Dit betekent dat in assessments en ontwikkeltrajecten voor topmensen het persoonlijk leiderschap en de persoonlijke purpose naar de oppervlakte gehaald dienen te worden. Dit vraagt een andere aanpak. De nadruk ligt op diepgaande, persoonlijke gesprekken en andersoortige oefeningen dan de bekende, meer 'klassieke' assessmentonderdelen. Mijn ervaring is dat dit tot impactvolle ontmoetingen kan leiden die zowel voor de topman/vrouw in kwestie, als voor de adviseur een bijzondere en verrijkende ervaring zijn.

Nader onderzoek

Het mag duidelijk zijn dat Purpose een veelbelovend maar relatief 'jong' onderzoeksgebied is, zeker gezien vanuit wetenschappelijk perspectief in Nederland. LTP en de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben daarom de handen ineengeslagen om dit onderwerp gedegen te onderzoeken. Bent u geïnteresseerd in deelname aan dit onderzoek en/of wilt u op de hoogte blijven van de uitkomsten? Neemt u dan gerust met mij contact op.

Tot besluit, bent u net als ik enthousiast geworden over purpose en wilt u hier meer over weten? Dan raad ik u de volgende literatuurlijst aan. Sinds ik me heb verdiept in purpose, realiseer ik me nog beter mijn eigen purpose: dat ik als professional met advies en coaching de leider in mensen wakker(der) wil maken. Wat is uw purpose statement?

Suggesties en Inspiratie

- De Tegenlicht aflevering van de VPRO over Aaron Hurst, maart 2016
- Of zijn boek: *The Purpose Economy Expanded en updated: How your desire for Impact, Personal Growth and Community is Changing the World.* Aaron Hurst, 2016, ISBN: 194342599X.
- From Purpose to Impact door Nick Graig en Scott Snook van Harvard Business Review. Na het lezen van dit artikel ben je (als het goed is) in staat je eigen purpose statement te formuleren.
- Hoe de CEO van Barclays purpose vorm en inhoud geeft: *Purpose-Led Organization: "Saint Antony" Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice,* Journal of Management Inquiry, 2017, Vol. 26 (1)
- *Putting Purpose to Work, a study of Purpose in the workplace.* Hierin worden interessante feiten genoemd die van belang zijn bij het invoeren en illustreren wat de waarde kan zijn. | Md