

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP: ZICHTBAAR & ZONDER UITVLUCHT

HET BEDRIJF LEIDEN WE MET 'ENTREPRENEURIAL SPIRIT'



Katharina Müllen zet aan tot leiderschap voor vitale organisaties: de gezonde weg naar samen duurzaam presteren én gelukkig leven: www.mindaware.org
Zij is actief in www.ALIVE-Dialogue.org

EXECUTIVE SUMMARY

Qua leiderschap is het verwachtingspatroon in een grote corporatie en een ondernemende netwerkorganisatie heel anders. Ik ben dezelfde persoon – maar ik ben wel anders bezig. Daarom ben ik op zoek gegaan naar mijn uitstraling. Wat verwacht men van mij? Hoe kan ik dit invullen? Wat wil en kan ik goed? In een netwerk ben ik veel meer blootgesteld. Ik kan mij niet veroorloven niet consequent te zijn. Voor mij is het leiden van een netwerk een stuk moeilijker.
we.listen@cxonet.be

“Als manager binnen multinational Shell met een duidelijk en hiërarchisch organisatie-model had ik het makkelijker dan nu als ondernemer in een netwerkorganisatie.” Aan het woord is Joanne Celens, sinds 1999 CEO van Synthetron - een adviesbureau dat managers ondersteunt bij het betrekken van hun medewerkers via brainstormingsessies.

Als leider ben ik nu een primus inter pares: mijn autoriteit komt van binnen uit, ik kan niet bouwen op een vanzelfsprekende positie. Ik voel een noodzaak om het meest consistent te zijn in het naleven van onze waarden. Vroeger begrepen de aandeelhouders ook ons leiderschap en waren zij dus een excuus om niet altijd alle verantwoordelijkheid te dragen. Dat is voor mij het essentiële onderscheid tussen manager (zelfs op het allerhoogste niveau) en ondernemer: er zijn geen excuses meer – als ondernemer ben je altijd zelf ‘exposed’.

ONDERNEMER – MANAGER

‘Exposed’ ben je ook nog in andere zin. Een foute beslissing kan de continuïteit van de onderneming in vraag stellen. Vroeger was fouten maken mogelijk, we hadden die luxe. Dan verdiende je wat minder, maar dat was geen drama, dan groeide je het jaar daarna wel harder. Zonder groei-economie is gederfd inkomen wel dramatisch. Naar mensen luisteren kan hét verschil maken om een beter besluit te nemen. Wat mij altijd enorm heeft geholpen zijn kanalen om te weten te komen wat er leeft, mijn “kanariepieten”. Je leert betekenissen onderkennen én je komt niet voor verrassingen te staan. Betekenissen kennen is cruciaal wil je gebruik maken van symbolen die relevant zijn. Vandaar dat ik ook zo geloof

in wat we als Synthetron doen. Wat naar mijn ervaring echt werkt zijn symbolen en gedrag. Weg directieparking, echt open die deur. Het is eenvoudig, kost niets en is zeer effectief - mits we weten wat betekenisgevend is. En daarvoor moeten we wel kunnen luisteren.

TRANSFORMATIE

Het ‘command & control model’ is veel te log voor de nieuwe economische realiteit. Er is een transformatie aan de gang naar echt empowerment om sneller met complexiteit te kunnen omgaan. Het middel daartoe zijn de waarden. Vroeger hingen de waarden aan de muur, nu is men er echt mee bezig. ‘Courage’ en ‘Trust’ zijn woorden die overal naar boven komen. Middels ‘courage’ kunnen we sneller naar ‘empowered’ organisaties gaan – het gaat om de moed om zich te engageren, de durf om zaken aan te pakken en het lef om ondernemend te zijn. Zonder ‘trust’ is er teveel onzekerheid: je moet kunnen vertrouwen dat de ander doet wat men zegt – het is vooral interpersoonlijk, niet alleen vertrouwen in een persoon, ook in een bedrijf. Teveel fricties kosten tijd en dat kunnen we ons niet veroorloven. Van ‘command & control’ zijn we aan het veranderen naar ‘engage & guide’. Je controleert niet op regels – je controleert op autoriteit en die is valt of staat met



Joanne Celens, mede-oprichter en CEO Synthetron, een adviesbureau dat brainstormingsessies organiseert.

consistent zijn: in daden, in woorden en in gedrag consistent met je waarden, anders lukt het niet.

ONLY THROUGH PEOPLE

Ja, er is een verlangen naar empathie in organisaties naar faciliterend leiderschap. Maar dirigerend werkt ook. Ik ken veel leidinggevers die sterk dirigerend zijn maar wel de kunst verstaan om op tijd te luisteren en bij te sturen. Ik merk zelf ook hoe moeilijk het is, maar mijn grootste les is dat wat je ook wilt bereiken ‘you can only make things happen through people’. Je moet integer zijn wil je gezien worden als iemand die respect afdwingt. Je moet continu zorgen dat je voldoende positieve energie blijft creëren, die tot effect heeft dat men denkt ‘daar wil ik bij horen’. 