

In Dialoog over Leiderschap

Joseph Kessels

Leiderschap in Innovatie is het centrale thema waardoor we ons laten inspireren bij het ondersteunen van professionals die het voortouw nemen in stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing. Het is evident dat na een lange periode van economische schraalheid het tij gunstig is voor een nieuw elan in leiderschap. Het is waarschijnlijk ook noodzakelijk om moedige keuzes te maken in ongewisse richtingen. En wie denkt te weten om welke richtingen het gaat, die mag het zeggen. Het is echter betrekkelijk gemakkelijk om een pleidooi te houden voor een cultuuromslag die meer ruimte biedt voor nieuwe samenwerkingsvormen, kennisdelen in netwerken, ontwikkeling van talent, en flexibilisering. Een dergelijk pleidooi plaatst ons ook voor lastige dilemma's. Een extra complicerende factor is waarschijnlijk dat de opvattingen, waarden en overtuigingen van de huidige bestuurders en topondernemers, afkomstig uit de dikke en machtige laag van de protest-generatie, weinig indruk maken op een nieuwe, ongeduldige groep professionals, die staat te dringen om een eigen invulling te geven aan leiderschap. Graag wil ik enkele van deze thema's en dilemma's verder verkennen, en hen die het aangaat, uitnodigen om met ons hierover in dialoog te treden.

Nieuwe samenwerkingsvormen

Nieuwe samenwerkingsvormen zijn mooi. Zeker als zij in staat blijken te zijn om het wantrouwen tussen bijvoorbeeld bouwer, ontwerper, opdrachtgever, overheid, burger, financier en milieubehartiger weg te nemen en ruimte te scheppen voor inspirerende coalities. Zo'n vorm van samenwerken aan complexe vraagstukken is opwindend en stuwt de voortgang op. Maar hoe zit het met verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid als het proces niet van een leien dakje gaat? Regelgeving, veiligheidsprocedures en kwaliteitsnormen beschermen en reduceren risico's. Maar je voortdurend indekken en het spelen op safe snijden de pas af voor passie.

Kennisdelen in netwerken

Kennisdelen in netwerken zien we als de sleutel voor innovatie: het toverwoord waarmee de westerse economie zich staande moet zien te houden ten opzichte

HET IS GEEL EN KAN MEER VOOR NEDERLAND BETEKENEN.

De kans is groot dat u meer van Heijmans ziet, dan u van Heijmans weet. Het markante geel van onze bouwketen, helmen en rollend materieel is al een vertrouwd beeld in Nederland. Of het nu gaat om de bouw van een ingenieuze brug, spoorlijn of autoweg. Om sanering van vervuilde grond, of om de bouw van een hoofdkantoor, ziekenhuis, school of een complete woonwijk.

Heijmans is een grote speler in bouw, vastgoed en infra. Met een beursnotering vanaf 1993. En een omzet van € 2,8 miljard in 2005. Gerealiseerd door ruim 9300 medewerkers.

Files, woonwensen en waterhuishouding geven aan dat het anders moet. Wat Heijmans betreft kan het anders. Al naar gelang de behoefte van de markt kan de expertise van onze bouw-, vast-

goed- en infradivisie aan elkaar gekoppeld worden. De integratie van ontwikkeling, uitvoering en onderhoud bespaart tijd en geld. En leidt tot meer innovatie. Dat noemen wij full service.

Zo bouwen we een Leerpark waar onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven samenkomen. We ontwikkelen nieuwbouwprojecten waarin we meer persoonlijke wensen van bewoners realiseren. En we helpen senioren aan een woonomgeving die volledig is afgestemd op hun behoeften. In samenwerking met onze opdrachtgevers. In alle denkbare constructies. Want in de wereld van morgen is de vraag naar vernieuwing alleen maar groter. Het zijn andere tijden, waarin we onze dienstverlening uitdragen met een nieuw logo. Onze naam blijft bij het oude.

Want aan ons vakmanschap en onze betrokkenheid is niets veranderd. Het vertrouwde geel blijft u gewoon overal zien. U gaat er alleen meer van horen.

The Heijmans logo consists of the word "heijmans" in a lowercase, sans-serif font. The letter "i" is stylized with a horizontal bar above it. The logo is centered on a solid orange square background.

heijmans

www.heijmans.nl

van onvermoeibare prijsvechters. Hoe houdt zich dat tot een oud geloof dat kennis macht is, beschermd moet worden in octrooien en patenten, met firewalls, geheimhouding en contraspionage? Autonome professionals die zich sterker binden aan hun vakmanschap dan aan de organisatie die hun salaris betaalt, voelen zich belemmerd in het vrije verkeer met geestverwanten die zich weinig aantrekken van conventionele organisatiegrenzen.

Ontwikkeling van talent

De ontwikkeling van talent staat hoog op de agenda van elke topmanager. De vernieuwing komt al lang niet meer exclusief uit de directiekamer, ook niet van de Research & Development afdeling, het kenniscentrum van de brancheorganisatie of de gecontracteerde wetenschappers. Het talent zit overal; niet alleen bij de ontwerper, maar ook in de werkvoorbereiding, de uitvoerder, de onderaannemer en de gebruiker. Elk contact van samenwerking is een potentiële zenuwknop waarin talent tot ontwikkeling kan komen, mits daar ruimte, aandacht en waardering voor is. Voor talentontwikkeling is misschien wel lummeltijd nodig. Maar hoe moet dat bij krappe marges, externe tijddruk, planningen waar elk licht uit verdwenen is en waar het toeval eerder een bedreiging is dan een kans? Talent kan nu eenmaal niet slim zijn tegen zijn zin!

Flexibilisering

Flexibilisering moet ons helpen om alert en wendbaar te bewegen in een dynamische omgeving waar het zicht op de toekomst beperkt is. Snelheid en doortastend optreden zijn dan ook kwaliteiten die wij in managers en professionals waarderen. Strak plannen, sturen, beheersen, controleren, assen en afrekenen verhouden zich daar moeilijk mee. Het verruimen van autonomie en regelvermogen is dan ook waarschijnlijk een voorwaarde voor flexibilisering. Maar hoe verdraagt de senior baas het eigenzinnig optreden van een jonge generatie, die probleemloos zapt tussen mobiel gesprek, sms, surf, chat, mp3, TMF, en die zich gemakkelijk beweegt in een netwerk waarvan de CEO geen weet heeft? Juist dit gemak van bewegen maakt flexibilisering mogelijk. Maar de beleidsmakers, die dit woord in de strategienota hebben geschreven, kunnen de echte consequenties moeilijk waarden.

Een platform voor dialoog

Een moderne business school heeft een spannende rol te vervullen in het zoeken naar vernieuwende doorbraken in de dilemma's die ik hiervoor kort de revue liet passeren. TSM kan bij uitstek het platform zijn voor een dialoog over leiderschap en innovatie. Het gaat dan niet alleen om het vinden van een nieuwe balans tussen enerzijds de verwetenschappelijking van het management en anderzijds het daadwerkelijk ondersteunen van jonge professionals bij het zoeken naar een authentieke invulling van hun kunstenaarschap als leider. Het gaat ook om het bij elkaar brengen van de gevarieerde en rijke ervaring van bestuurders, overheden, wetenschappers en aanstormend talent rond thema's als duurzame ontwikkeling, maatschappelijke verantwoordelijkheid en

en social capital. Een betrokken business school kan daarbij zowel de rol vervullen van inspirerende bron voor het vernieuwend experiment, maar ook die van beschutte vrijplaats, die ruimte biedt voor de noodzakelijke reflectie, wat moeilijk te organiseren is in de hectiek van het dagelijkse werk.

TSM en de UT Campus kunnen letterlijk en ook in overdrachtelijke zin de 'green field' bieden waarop gevestigde ervaring en jong talent zich kunnen buigen over lastige en intrigerende vraagstukken, om zo onconventionele doorbraken te realiseren. En daar gaat het immers om bij Leiderschap in Innovatie. ■



betrokkenheid, integriteit, en het opbouwen van een gezaghebbende reputatie die gebaseerd is op fair play, vertrouwen en respect. Het is evident dat een bikkelharde ambitie tot blinde winstmaximalisering, die elke verbinding verloren heeft met betekenisvol werk, gepassioneerd vakmanschap en de esthetiek van het ontwerpen en bouwen, afgedaan heeft in een tijd waarin economische ontwikkeling het juist moet hebben van een levenlang leren, kennisproductie, verbeteren en innoveren. Economische voorspoed bestaat niet langer zonder human capital

Prof. dr. Joseph W.M. Kessels studeerde andragologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde cum laude aan de Universiteit Twente op een studie naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Sinds 1977 is hij partner bij bureau Kessels & Smit, The Learning Company. Joseph is als parttime hoogleraar Human Resource Development en Bedrijfsopleidingen verbonden aan de Universiteit Twente. Van 1995 tot 2000 bezette hij een vergelijkbare leerstoel aan de Universiteit Leiden. Per 1 mei 2006 is Joseph dean van TSM Business School.