

## **LEIDERSCHAP IN TRANSITIE**

Goedemiddag. Fijn om hier in dit mooie museum mijn verhaal te mogen houden over een ander museum: Museum Europa. Hoe staan we ervoor? Wat verwachten we in deze nieuwe tijd van CEO's en van politiek leiders? Ik put uit kennis van veel lange gesprekken met CEO's en politici. En ik geef tussen de regels door al iets prijs over een boek over de Arbeidsmarkt waar ik nu aan werk en dat op 1 mei 2025 wordt gepresenteerd.

### **HOE STAAN WE ERVOOR?**

\*'Ik ben zeer bezorgd over het verdienvermogen van Nederland en andere Europese landen. Als we niet uitkijken, dan rijden we straks in een Chinese auto, gebruiken we alleen nog maar Amerikaanse technologie en halen we onze gespecialiseerde materialen uit Japan.'

\*'Ik mis een aanpak die Europa op koers zet naar essentiële bijdrages aan de grote uitdagingen van deze tijd.'

\*'Binnen de samenleving zie ik "zelfgenoegzaamheid". We zijn we te 'dik, dom en blij' geworden.'

*-Dat zeg ik allemaal niet, het zou aanmatigend zijn, maar dat zei Peter Wennink, oud- CEO van ASML.*

*Bestuurders en politici zetten de zaak meer dan ooit op scherp. Nog een paar recente voorbeelden:*

\*'"Visie is als een olifant die het zicht belemmert", dat heb ik gezegd en daar heb ik spijt van.' (Mark Rutte)



\*'De overheid moet er voor zorgen dat samenwerking breed op gang komt. Kijk naar de Inflation Reduction Act in de VS, waarmee honderden miljarden worden uitgegeven om binnenlandse productie te stimuleren. Dat wil ik hier ook.' (Wennink)

\*'Als Europa niet meer innoveert, volgt een langzame doodsstrijd.' (Draghi)

\*'Zorg daarom dat strenge regelgeving die innovatieve ondernemers hindert wordt weggewerkt.' (Mario Draghi).

\*'De groei in Europa is "zorgwekkend traag", de achterstand op de Verenigde Staten loopt snel op en de concurrentie van China wordt harder gevoeld dan ooit. Er is sprake van een crisissfeer. Europa staat aan de vooravond van een "existentiële strijd.". Het voortbestaan van de Europese Unie staat op het spel, we boksen onder ons gewicht.' (Draghi)

\*Europa heeft vooral de boot van de digitale revolutie gemist. Slechtst vier van de vijftig grootste tech-bedrijven ter wereld zijn Europees.' Het gevolg is dat het moeilijk wordt de Europese welvaart op peil te houden. (Draghi)

\*De achterstand in innovatie, concurrentiekracht en productiviteit op de VS en China moet worden ingelopen door serieus te investeren in innovatie en technologie. (Draghi)

\*'Een weerbaar Nederland moet investeren in defensie-industrie. Moet vooruitlopen op een oorlogseconomie en dus keuzes maken:



'Geen kleurpotloden voor in de klas, maar kogels voor aan het front.'  
(Ingrid Thijssen)

\*'Ik maak me zorgen over de toenemende geopolitieke instabiliteit voor de economie. Aanvallen van Jemenitische Houthi-rebellen op olietankers in de Rode Zee die de groeiende onzekerheid over de energievoorziening illustreren. (Jamie Dimon, CEO van JP Morgan op CNBC).

*En het onheilspellendste vooruitzicht:*

\*'De wereld nu lijkt op die in de tweede helft van de 19<sup>de</sup> eeuw. Dat resulteerde uiteindelijk in WO I: veel sterke machten, met iedereen moest je andere bondjes sluiten. Dat moet nu weer. Politiek leiderschap dat lastige keuzes niet uit de weg gaat, is nu wenselijk. (Hoogleraar Strategic Governance of Global Technologies Haroon Sheikh, die ik interviewde over een recent, invloedrijk WRR Rapport).

*VRAAG: Groot onderzoek Accenture dit jaar onder 3400 C-Level managers grote bedrijven: Wat zijn de grootste THEMA's om je nu op te richten, van prioriteit 1 tot en met 6. (AI/Geopolitiek/Arbeidsmarktkrapte/consumenten/economie/klimaat.*

*De nadruk ligt in dit verhaal dan ook niet voor niets op:*

*1)de analyse: Innovatie (AI) en geopolitiek.*

*2) En op de uitvoering (de arbeidsmarkt).*



## **WAT TE DOEN IN ALGEMENE TERMEN?**

- A. De snelheid van technologische vooruitgang vereist een nieuwe benadering van leiderschap. Niet langer is het de vraag óf we moeten veranderen, maar hóe we effectief leiderschap in transitie vormgeven. Dit vraagt om een verschuiving in onze mindset: van reactief naar proactief leiderschap. Waar voorheen stabiliteit en controle de kernwaarden waren van een succesvolle leider, draait het nu om flexibiliteit, veerkracht en wendbaarheid.
  
- B. Leiderschap is Mensgericht  
Bij transitie denken we vaak direct aan systemen, processen en technologie. Maar de echte transitie begint bij mensen. Een leider in transitie is in de eerste plaats iemand die mensen inspireert, motiveert en hen de ruimte geeft om te groeien.
  
- C. Van Top-down naar Co-creatie  
In de traditionele opvatting van leiderschap kwamen beslissingen vaak van bovenaf. De CEO zette de koers uit, en het personeel volgde. Maar in een wereld die steeds complexer wordt, is het onmogelijk om als één individu alle antwoorden te hebben. Leiderschap in transitie draait om co-creatie. Innovatie en vernieuwing.
  
- D. Leiderschap in Transitie is een Reis, Geen Bestemming  
Als CEO moet je je voortdurend de vraag stellen: Ben ik nog steeds de leider die mijn organisatie nodig heeft? Ben ik bereid om mijn perspectief te veranderen? Sta ik open voor



nieuwe ideeën, zelfs als ze mijn eigen overtuigingen uitdagen? Leiderschap in transitie vraagt om moed het onbekende te omarmen.

### ***WAT VIEL U OP IN DIT STUKJE van A tot en met D?***

(Opdracht aan Chat GPT: 'Schrijf een kort verhaal over leiders in transitie op C-Level niveau.' Dit geeft aan hoe ver Generative AI inmiddels is).

### **VIER CONCRETE LESSEN voor CEO's (en politiek: leiders):**

Mario Draghi doet een oproep minder voorzichtig te zijn, meer bereidheid te tonen tot risico's nemen. Dek je als CEO niet alleen maar in door je te verschuilen achter batterijen communicatie-experts en juristen. Luister naar hun argumenten (zeker als het gaat over het mogelijk persoonlijk aansprakelijk stellen van een CEO), maar blijf zélf de weg bepalen en neem daarbij risico's die je altijd voor jezelf en de buitenwereld kunt benoemen. Waarom bang zijn en op de winkel passen, in de wetenschap dat je niet voor eeuwig op je plaats zit? Als je dan toch ten onder gaat, dan liever omdat je jezelf trouw bent gebleven dan omdat je je liet leiden door anderen.

Als je niet weet hoe dat moet, jezelf trouw blijven, is dat heel ernstig. Ken uzelf is *les nummer 1*, zeker op zo'n positie. Mag ik de grote filosoof Xabi Alonsa aanhalen? Geliefde trainer van Bayer Leverkusen. Een Duitse topclub die afgelopen seizoen, in het eerste jaar van Alonso als trainer, alles won; kampioen werd en de beker pakte, alleen de finale van Europa-League werd een nederlaag, tegen Atalanta. Heel Europa wilde hem als trainer hebben, iedereen

praatte op hem in, kwam met adviezen wat de beste volgende stap voor hem zou zijn, maar hij viel niet voor de roem of het geld van de grootste clubs. 'Ik blijf bij Bayer Leverkusen. Dit is de beste plek om mij verder te ontwikkelen als trainer', zei hij. Het kwam voor de kenners niet uit de lucht vallen. Zijn hele leven maakte hij eigzinnige keuzes. Als Spaanse speler koos hij niet voor Real Madrid, maar voor Liverpool. Zijn motto: 'Je eigen weg gaan, je niet laten opjagen door keuzes van anderen.' In Liverpool ging hij ver van zijn teamgenoten, die in de groene voorsteden woonden, in een huis op Albert Dock wonen, in het centrum van de stad, om gevoel te krijgen met de havenstad.

Oh ja, hij had uiteraard de pest in over de verloren finale tegen Atalanta: 'Maar mijn gevoel zegt dat dit een betere trainer van me maakt dan als we hadden gewonnen.'

Ook belangrijk voor een CEO: durf te vertrouwen op je intuïtie, laat je gevoel toe. Natuurlijk zijn de data en de modellen van groot belang. Maar ik sprak veel CEO's die terugkijkend op een lange carrière zeiden dat maakbaarheid een illusie is. Die toegaven dat ze bij een aantal beslissingen zomaar wat deden, dat de harde keus die ze maakten evengoed een andere kant op had kunnen vallen.

Relativering op het juiste moment is dus *les 2* op een plek waar je met heel veel krachtenvelden te maken hebt kan het niet anders. Het is dé remedie om te veel angst tegen te gaan.

*Les 3* gaat over de kloof tussen beleid en uitvoering. De analyse ligt er met het rapport van Draghi. Nu is het tijd om tot actie over te gaan. Moeten we het van de politici hebben, tot slaaf gemaakten van de korte termijn? In maart 2000 werd in Lissabon een plan

gelanceerd om van de EU nummer 1 in innovatie en kennis te maken, door de Raad van Europa, weet u het nog? Het faalde jammerlijk omdat de 46 aangesloten landen niet wilden investeren. Nu, in 2024 is 'de situatie onhoudbaar geworden en staan onze welvaart en veiligheid op het spel', analyseerde hoogleraar Internationale Betrekkingen Rob de Wijk. Om vrede en veiligheid te brengen met een Europees buitenlands-economisch beleid is staatsmanschap nodig, zegt De Wijk. Ziet hij daar voorbeelden van? 'Het is in Europa ver te zoeken.' Je hebt er visie en een verhaal naar de burger voor nodig. Ook de President van de Rekenkamer Pieter Duisenberg twijfelde bij dit kabinet aan de slagkracht: 'Plannen genoeg, maar wie voert ze uit?'

CEO's die de brug slaan tussen beleid en uitvoering zijn er wel. Wat te denken van Ruud Sondag, die als interim-ceo de tent kort maar krachtig verbouwde. Het riedeltje missie-visie-strategie kent hij uiteraard, hij vindt het ook belangrijk, maar hij is meer van de operationele kant. 'Management is voor mij dingen voor elkaar krijgen van én met andere mensen. Een stip op de horizon, inspirerend leiderschap, met interesse in mensen op alle niveaus in de onderneming. Zodat mensen er graag in mee willen.' Zijn beeld kort voor aantreden na gesprekken met talloze betrokkenen: 'Er was fors bezuinigd op personeelskosten en infrastructuur. Op het hoofdkantoor van Schiphol wisten ze amper wat er op de werkvloer gebeurde. Daar dachten hoogopgeleiden na over de toekomst van de luchtvaart. Maar hoe het met de beveiligers, bagageafhandelaren en schoonmakers ging, moesten ze van de vakbond vernemen.' Sondag ging zelf een paar keer met veiligheidshesje en handschoenen aan kijken hoe het er aan toe ging in de bagagekelders van Schiphol. Hij

zag smerige wc's en muizenkeutels in de kantines. 'Dat je er niks aan doet! Vind je het gek dat je een personeelstekort hebt?'

Als hij het topmanagement van Schiphol op Landgoed Groenendaal toespreekt geeft hij in heldere bewoordingen aan dat hij met het verleden breekt en welke kant hij op wil. Geen 'grote vergezichten' meer over 'the most sustainable Airport of the World', maar Down to Earth perspectieven. 'Schiphol gaat 80 procent van de tijd bezig zijn met de uitvoering. De handen uit de mouwen steken, dat is waar Nederland ooit in uitblonk. Een overstroming in Zeeland? We plakken er een plan tegenaan en we gaan het uitvoeren. Zo zijn de Deltawerken verrezen. Dat kan hier ook.' Dus: ga de werkvloer op. Stel vragen.

**\*Les 4** gaat over harde geopolitieke keuzes. De leidraad hierbij is het glasheldere WRR-rapport. Haroon Sheikh in het interview: 'Nederland zal zich anders tot de wereld moeten gaan verhouden. We waren gewend aan open grenzen, aan vrijhandel, aan samenwerking, aan veiligheid en aan een robuuste rechtsorde. Maar de wereld is grimmiger geworden: de strijd om grondstoffen, kennis, invloed en veiligheid wordt steeds harder gespeeld. De wereld is ook onoverzichtelijker geworden. De unipolaire grootmacht Amerika heeft plaatsgemaakt voor een wereld met 5 grootmachten: ook China, India, Rusland en de EU behoren tot de top 5. Middelgroot assertief zijn: Iran; Turkije, Brazilië.'

Dominantie als waarde is voorbij, het mondiale Zuiden rukt op: lastig voor ons, maar een welkome verkrumpling voor Latijns-Amerika, Afrika en India. We zagen al eerder dat 'Handel durch Wandel' aan erosie onderhevig is. Business as Usual is voorbij. En je moet





omgaan met handelspartners die gelijktijdig cyberaanvallen op je uitvoeren, zoals China. Nederland moet zich geopolitiek robuust maken. Maar het goede nieuws: We zijn nog steeds een relatief grote economie. Sterk op: chipsmachines (Eindhoven); Voedsel (Wageningen); Watermanagement en maritieme maakindustrie. Ruimtevaart, Space-Agency (Noordwijk); Rechtsorde, instellingen Den Haag. Voer daarom lastige debatten over:

\*de prijs van veiligheid.

\*betrouwbaarheid van bestaande partners (Amerika, Navo).

\*Over de prijs voor innovatie.

## **WIE KUNNEN HET DOEN? WIE ZIJN DE LEIDERS DIE NU INDRUK MAKEN?**

\*Satya Nadella uit India, CEO van Microsoft heeft sinds zijn aantreden als CEO in 2014 Microsoft omgevormd van een tech-gigant die op dat moment werd gezien als stagnerend, tot een van de meest waardevolle bedrijven ter wereld. Zijn focus op cloud computing en kunstmatige intelligentie (AI), evenals de samenwerking met andere techbedrijven, laat zien dat hij durf toont in het kiezen van een vernieuwende strategie. Onder zijn leiding heeft Microsoft enorme stappen gezet in groeiende markten.

\*Mary Barra uit Swingstate Michigan, van General Motors heeft moed getoond door General Motors (GM) door een radicale transformatie te leiden. Ze kondigde aan dat GM zich volledig zal richten op elektrische voertuigen (EV's), met als doel om tegen 2035 volledig over te schakelen naar emissievrije auto's. Dit is een gedurfde zet in een traditionele industrie en laat zien dat ze bereid is



om risico's te nemen voor de lange termijn. Ze zet in op innovatie en duurzaamheid, ondanks de onzekerheid rond de markt voor elektrische voertuigen.

\*Politiek leiderschap: Lastig! Juist tijden van tegenspoed creëren het charisma van de Sterke Leider: rancune gedreven/dierlijk roekeloos/gebrek aan angst: want dat imponeert. Dat hebben wij zwakkelingen nodig. Nieuwe leiders die het goede doen op het juiste moment: die krachtig ingrijpen, of juist even niets doen, zie ik nog niet. Ik zag er wel één in een politieke dramaserie die eerst door ABC en later door Netflix werd uitgezonden. Kiefer Sutherland in zijn rol als ongekozen president van de VS in de serie 'Designated Survivor'. Een voorbeeld om te volgen. Geweldige teksten, gedegen kennis van zaken bij researchers. Borgen-plus. Ga er naar kijken!

Dank voor uw aandacht!      @Paul van Liempt, 2 oktober 2024