

# Participerend leiderschap toverwoord voor succesvolle organisaties

Slechts 2 op de 5 organisaties in Nederland zijn er het afgelopen jaar in geslaagd koerswijzigingen succesvol door te voeren. Voor een groot deel zijn succesvolle veranderingen toe te schrijven aan de stijl van leidinggeven die vooral inspirerend moet zijn. Toch wordt bij 40% van de grotere bedrijven in Nederland (meer dan 1.000 medewerkers) de directieve leiderschapsstijl gehanteerd, terwijl men weet dat dit niet leidt tot de gewenste en noodzakelijke veranderingen in organisaties. Succesvolle leiders zijn zij, die een heldere koers weten uit te stippelen, deze weten te ver-

talen voor de medewerkers en hen vervolgens weten te inspireren. Dit blijkt uit onderzoek van Yacht naar het effect van leiderschapsstijlen op de wendbaarheid van een organisatie.

Gevraagd aan Nederlandse managers wat de belangrijkste aspecten zijn voor een leidinggevende is het antwoord inspireren (68%) en aandacht hebben voor de medewerkers (51%). Maar in de praktijk wordt anno nu vooral gestuurd op korte-termijnonderdelen als kostenbeheersing (61%) en klanttevredenheid (51%). Aan de zaken die er echt toe doen – wil

een manager succesvol zijn – kan men niet toekomen.

‘Wil de top van het bedrijfsleven hun organisaties laten overleven, dan moet deze zelfde top goed opletten. Een wendbare organisatie, die noodzakelijk is voor de continuïteit, vraagt om inspiratie en transparantie. Dit staat wel haaks op de leiderschapsstijl die in de huidige turbulente tijden wordt gehanteerd, namelijk directief leiderschap’, aldus Dick Koopman, directeur bij Yacht.

Voor een wendbare organisatie is een balans nodig in

het sturen op harde en zachte factoren. Het blijkt dat in de minst wendbare organisaties de verhouding tussen het sturen op harde en zachte factoren 80-20 is. In de meest wendbare organisaties ligt die verhouding op 65-35. Wil je als organisatie wendbaar en dus succesvol zijn, dan is inspirerend leiderschap een voorwaarde; aandacht voor medewerkers en hen betrekken stimuleert het creatief denken over de toekomst van het bedrijf. Deze participerende stijl bevordert het welzijn van de medewerker en de kwaliteit en kwantiteit van productie of dienstverlening.

## COLUMN

### KAM IS NIET VOOR IEDER BEDRIJF WEGGELEGD

De laatste weken van het jaar lijken iets magisch te hebben. De voorbereidingen voor de feestdagen maar zeker ook het einde van weer een jaar en het begin van een nieuw jaar laat ons vaak met weemoed terugkijken en hoopvol vooruitkijken. Het blijft hierbij dan vaak niet alleen bij emoties. De dichtheid van strategische beslissingen aan het einde van het jaar neemt toe om budgetten toch nog op tijd te kunnen halen en met een schone/gezonde lei aan het nieuwe jaar te kunnen beginnen.

Ik merk zelf vooral dit jaar op dat dit op KAM-vlak ook persoonlijke gevolgen heeft. Verschillende KAM-managers bellen me emotioneel op: buiten hun invloedssfeer om zijn er beslissingen genomen welke niet passen binnen de (oude) KAM-logica. Juist dit jaar was het opvallend dat het veel gevallen betrof van het ontslaan van de KAM-manager.

Bij deze eindejaarsbeslissingen kan je als buitenstaander mooi het kaf van het koren scheiden: welke bedrijven hebben KAM echt in hun hart en nieren opgenomen en welke niet? Welke bedrijven nemen beslissingen die ook KAM ten goede komen? Ter verduidelijking: dit kan ook betekenen dat het ontslaan van een KAM-manager een positieve invloed heeft op de KAM-prestaties.

Het in deze nadagen van de crisis en zo aan het einde van het jaar laten meetellen van KAM-criteria bij budgetbestedingen geeft al iets aan. Natuurlijk vinden deze bestedingen niet van één op een andere dag plaats, maar juist dan is het een interessante case om te zien of KAM-aspecten in dit proces worden meegenomen.

In het FD van 2 januari is een artikel opgenomen van Rotra uit Doesburg. Na jarenlang uitzoekwerk en ontwikkeling heeft dit familiebedrijf met 700 medewerkers ervoor gekozen om miljoenen te investeren om niet alleen hun activiteiten uit te kunnen breiden, maar hiermee ook de mogelijkheid te hebben een duurzamere manier van transport te kunnen gebruiken. Ook ondersteunen ze hiermee de lokale bedrijven, door hen de mogelijkheid te geven om efficiëntere aan- en afvoer van hun goederen mogelijk te maken.

Ik hoop dat u de mogelijkheid heeft te mogen werken in een bedrijf zoals Rotra waar KAM meetelt, ook aan het einde van een jaar in deze nadagen van de crisis.

Mijn allerbeste wensen voor uw KAM-rol binnen uw bedrijf, voor u en uw familie.



#### Sjors Witjes

Sjors is adviseur Duurzame bedrijfsvoering bij BMD Advies. Daarnaast is hij als docent en promovendus verbonden aan het Copernicus Instituut voor duurzame ontwikkeling van de Universiteit Utrecht. Na zijn gezin ligt zijn grootste passie in het ondersteunen van mensen bij het duurzamer maken van bedrijven.