

ROB-JAN DE JONG

ANTICIPER

*De kunst van visionair
en inspirerend leiderschap*

ROB-JAN DE JONG

ANTICIPEER

*De kunst van visionair
en inspirerend leiderschap*

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Oorspronkelijke titel/original title: *Anticipate: The Art of Leading by Looking Ahead*
Copyright © 2015 Rob-Jan de Jong. Published by AMACOM, a division of
American Management Association, International, New York. All rights reserved.

Vertaling: Maud Boveland, www.emdash.nl

Editor: Joke Mes

Ontwerp omslag en opmaak binnenwerk: Justus Bottenheft

Oorspronkelijke figuren: Jet Steverink

ISBN 978 94 6276 169 8

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2017

© Vakmedianet, Deventer

www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 10 Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Voorwoord 7
Leeswijzer 11

Inleiding 15

Het mysterie ontrafelen | Dat ‘Vision Thing’ | Contextgevoeligheid | Kortetermijndenken | Langetermijntaal | De strijd

DEEL 1 VISIONAIRE INHOUD 25

HOOFDSTUK 1 De basis 27

Jouw persoonlijke visie | Visie: de beginselen | Transformationeel leiderschap | De Alpe d’HuZes | Basisingrediënten | Logos, ethos en pathos | De schaduwzijde

HOOFDSTUK 2 Je verbeelding aanspreken 43

Vernieuwde restaurants | N.N. Leven in een permanent heden | Het beeld van de toekomst | Alice in Wonderland | Schema’s, aannames en frames | ‘Hulp’steuntjes | Eeuwige waarheden | De grote illusie | Cognitieve dissonantie | Neurale netwerken | Het frame doorbreken | Dat is grappig | Lateraal denken | WWGD | Blue Ocean

DEEL 2 VISIONAIR VERMOGEN 67

HOOFDSTUK 3 Je visionaire capaciteit ontwikkelen 69

Visionaire schoenen | Aangeleerd, niet aangeboren | Sluimerend inzicht | Een ontwikkelingskader | Veranderingen tijdig herkennen | De juiste verbindingen leggen | 2x2 | Volgers | Trendhoppers | Historici of cynici | De visionair | Het kader uitwerken | Narcistische afleiding

HOOFDSTUK 4 Veranderingen tijdig herkennen 95

Gedachteloosheid verminderen | Het signaal en de ruis | De metafoor van het auto-ongeluk | Markttransities | Speelgoed in de boardroom | Het fenomeen priming | FuturePriming | FutureFacts | Meer uitingen | De vier

gouden regels | Stof tot nadenken | Verdwenen verkeersborden | Aan de slag | Ontketende creativiteit

HOOFDSTUK 5 **De juiste verbindingen leggen** 119

12 juni 2005 | Een Belgisch verhaal | Zwarte zwaan? | Tunnelvisie | De macht van de irrationaliteit | Frameblindheid | Overmoed | De mysterieuze goeroe | Herinneringen aan de toekomst | Shell ziet het licht | De val van Fortis | Groepsdenken | Dus? | Dwaas of geniaal? | Verantwoord visionair leiderschap

DEEL 3 **VISIONAIR KARAKTER** 157

HOOFDSTUK 6 **Je visionaire karakter** 159

Een visionaire leider worden | Jij! | Utzons meesterwerk | Van de Eiffeltoren springen | Passie en authenticiteit | In de ontdekkingsmodus | Covey, verhalen en Pearl | Bemiddelaar van de werkelijkheid | Het ecosysteem van Danone

HOOFDSTUK 7 **Mindful gedrag** 179

Solar Roadways | Mindlessness | Dwaze consistentie | Mindfulness (poging twee) | Nieuwsgierigheid | Krachtige vragen | Verrassingsgesprek | Oefening baart kunst

DEEL 4 **VISIONAIRE COMMUNICATIE** 201

HOOFDSTUK 8 **Je volgers inspireren** 203

Hygiënefactoren | Gettysburg Address | De kracht van taal | Krachtige werkwoorden | Het contrastprincipe | Een beeld zegt meer dan duizend woorden | Gedenkwaardige metaforen | Inspirerende analogieën | Tijd voor een verhaal | Data met een ziel | Jobs & Pausch | Visionair leiderschap: een checklist

Bijlage A Lijst met strategische vragen 231

Bijlage B Lijst met waarden 233

Bijlage C 25 oefeningen voor visionaire ontwikkeling 235

Noten 239

Dankwoord 249

Over het boek 251

Over de auteur 253

Voorwoord

Zo'n dertig jaar geleden, tijdens de uitreiking van mijn middelbareschooldiploma, bekritiseerde de schooldirecteur – tevens onze draconische leraar Duits – op subtiële wijze mijn immer recalcitrante houding. Nadat hij een paar aardige woordjes had gezegd omwille van mijn ouders, voegde hij eraan toe dat ik hem zou blijven als een oplettende leerling die altijd bereid was om hem op een ander perspectief te wijzen. Ik denk dat hij me eigenlijk probeerde te vertellen dat ik naar zijn mening iets te vaak de wijsneus had uitgehangen.

Ik ben opgegroeid in het Nederland van de vroege jaren tachtig, ten tijde van het felle politieke debat over de voor- en nadelen van het kapitalisme ten opzichte van het socialisme, de hectiek van de nucleaire wapenwedloop waarin deze beide kanten waren verwickeld, het 'Star Wars'-verdedigingsprogramma van Ronald Reagan, de oprichting van de Poolse vakbond Solidariteit en vele andere aan de Koude Oorlog gerelateerde thema's over het Westen versus het Oosten. De schooldirecteur stond bekend om zijn centrumrechtse opvattingen, waar ik tegenin ging met linkse argumenten. Maar als we in de daaropvolgende les dezelfde thema's bespraken met een linksgeoriënteerde leraar, kon ik me net zo makkelijk in het centrumrechtse gedachtegoed verplaatsen. Gewoon, omwille van het debat.

Dit was waarschijnlijk meer dan alleen de poging van een puber om de wereld om zich heen te begrijpen. Ik vond debatteren fascinerend, en mijn nieuwsgierigheid naar de andere kant van een standpunt – welk standpunt dan ook – weerhield me ervan om me aan één wereldbeeld vast te leggen. Daarvoor leken de vraagstukken mij te complex. Deze nieuwsgierigheid is gebleven; later is zij veranderd in een belangstelling voor het onderzoeken en in twijfel trekken van datgene wat kennelijk als vanzelfsprekend wordt gezien (met hopelijk een betere grip op het eigenwijze irritatiegehalte).

Dit boek is voortgekomen uit diezelfde fascinatie voor het kritisch bekijken van datgene wat in eerste instantie simpel, alleedaags, duidelijk en goed begrepen lijkt, maar bij nader inzien toch niet zo makkelijk blijkt te zijn. Tijdens onze verkenning van de kunst van het anticiperen op de toekomst zal ik dieper ingaan op het schijnbaar eenvoudige begrip visie, een woord dat veel en vaak wordt gebruikt in de context van leiderschap. Sommige onderzoekers noemen visie hét kenmerk van leiderschap, anderen zien haar als een van de drie of vier kernthema's en weer andere onderzoekers plaatsen haar op weer een ander voetstuk – maar je zult zelden iemand tegenkomen die visie niet als een belangrijk leiderschapsthema beschouwt.

Maar als het dan aankomt op het ontwikkelen van onze *eigen* visie is het ineens andere koek. We vragen ons af of visie nou echt zo belangrijk is en zelfs

als we daar wel van overtuigd zijn, is het ons niet duidelijk hoe we dan precies een inspirerend toekomstperspectief zouden moeten ontwikkelen. Sommige grootse leiders lijken dit schijnbaar moeiteloos te kunnen, maar voor ons gewone stervelingen is het niet zo makkelijk om op een kundige manier vooruit te kijken, op de toekomst te anticiperen en anderen te inspireren met een aantrekkelijke visie. Het staat ook niet bovenaan op ons to-dolijstje van belangrijke aandachtspunten voor het invullen van onze rol als leider.

Dit vind ik een fascinerende tegenstelling. In theorie bovenaan op het lijstje, in de praktijk verre van bovenaan. Ik begon me af te vragen waarom we hier zo'n moeite mee hebben. Hoe kunnen we op een concrete manier met de toekomst bezig zijn? De toekomst fascineert ons allemaal; iedereen heeft dromen en ambities, iedereen maakt plannen en de meesten van ons maken graag deel uit van iets wat ons boeit en energie geeft. Bezig zijn met de toekomst en met dat wat deze ons zal brengen, zou dus per definitie interessant moeten zijn. Maar waar gaat het mis? Of, beter gezegd: hoe kunnen we het beter doen?

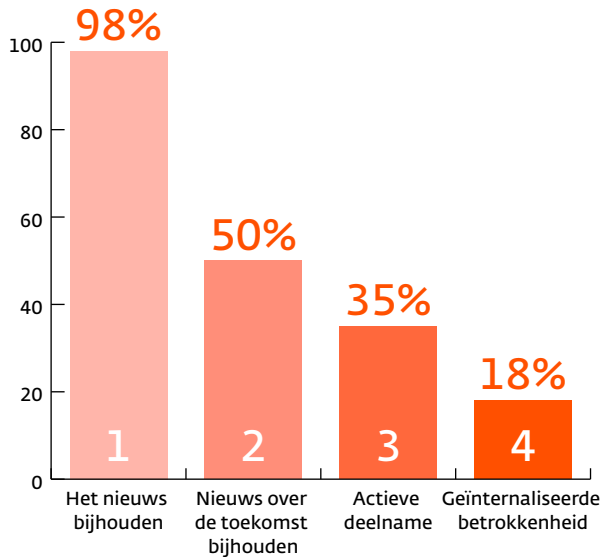
Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop dit proces van toekomstgericht denken werkt (of juist niet), heb ik dit een aantal jaren geleden onderzocht door middel van een enquête onder 210 leiders en aspirant-leiders uit diverse sectoren. Hierbij werd gebruikgemaakt van een schaal van vier niveaus, die de mate van toekomstgerichtheid aangeven.

Als ik mensen vroeg wat zij concreet doen om op de hoogte te blijven van relevante toekomstige ontwikkelingen, bevatte het antwoord altijd activiteiten als 'kranten lezen', 'met klanten/collega's praten' en andere manieren om 'up-to-date te blijven'. Dit zijn allemaal verstandige activiteiten, en ik zou je aanraden om ermee door te gaan, maar ze vallen onder niveau 1, het laagste niveau wat betreft toekomstbetrokkenheid en het ontwikkelen van visionair vermogen. Nieuwsfeitjes en sectorontwikkelingen hebben voornamelijk te maken met wat *al is gebeurd* of hoogstens met wat *op dit moment* speelt. Het merendeel van de informatie in de krant gaat immers over wat er gisteren is gebeurd, niet over wat er morgen gaat gebeuren. Het nieuws volgen hoort dus bij niveau 1. De score voor activiteiten op dit niveau was bijna 100 procent. Niet bijzonder verrassend, aangezien het van iedere professional verwacht kan worden dat hij of zij actief het nieuws bijhoudt.

Waar het bij niveau 1 gaat om vandaag en gisteren, gaat het bij niveau 2 om het doelbewust opzoeken van bronnen die gespecialiseerd zijn in *toekomstige* ontwikkelingen. Voorbeelden van activiteiten op niveau 2 zijn sectoranalyses lezen en congressen over de toekomst bijwonen. Hier nam het aantal positieve antwoorden met de helft af: 47 procent van de respondenten gaf aan in het afgelopen halfjaar een congres of seminar over de toekomst van de sector te hebben bijgewoond. Ongeveer een derde (36 procent) had in de voorgaande maanden

een teamlid gevraagd om een analyse te maken van ontwikkelingen in de sector en 24 procent had een dergelijke analyse uitbesteed aan een extern expert. Het niveau 2 van toekomstgerichtheid bleek met meer dan de helft af te nemen ten opzichte van niveau 1 (zie afbeelding V-1).

Afbeelding V-1 Niveaus van toekomstbetrokkenheid.



Wat niveau 1 en 2 gemeen hebben, en wat ze onderscheidt van de hogere niveaus 3 en 4, is het feit dat het in de niveaus 1 en 2 om een *passieve* betrokkenheid met de toekomst gaat. Je bent op deze niveaus niet meer dan een consument van andermans denkwerk. Frisse ideeën en nieuwe inzichten kunnen pas ontstaan bij *actieve* betrokkenheid bij de toekomst, de soort betrokkenheid die typerend is voor niveau 3 en 4. Confucius omschreef dit kenmerkende verschil tussen passief en actief met de uitspraak:

‘Ik hoor en ik vergeet, ik zie en ik onthoud, ik doe en ik begrijp.’

Op niveau 3 ben je actief betrokken bij toekomstgerichte activiteiten zoals trendanalyse, modellering, simulatie of de andere tools en methoden waarvan je op dit niveau gebruik kunt maken. Doordat je actief deelneemt aan deze actieve vormen van onderzoeken wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren, genereer je *zelf*inzichten. Dit soort zelfontwikkelde inzichten hebben altijd een veel grotere invloed op jouw vermogen om te anticiperen en vooruit te kijken.

Maar hoewel het rendement van deze investering veelbelovend is, was maar 35 procent van de leiders in mijn enquête actief op niveau 3. Wederom dus een fors lagere score dan het vorige niveau. De meest genoemde reden hiervoor was tijdgebrek. Veel leiders geven aan geen tijd te hebben voor 'dat visiegedoe'. Dus besteden ze het uit en laten ze het over aan een strategieafdeling of projectteam (of erger nog: een consultant). Hierdoor word je als leider in feite teruggezet naar niveau 1 of 2, want zodra het projectteam zijn bevindingen heeft gebundeld, neem je er kennis van door het rapport te lezen of de presentatie bij te wonen. Dat is echter een activiteit van niveau 1 of 2, passief dus.

We zouden dus profijt hebben bij een vierde en hoogste niveau van toekomstbetrokkenheid: actieve, systematische en voortdurende visieontwikkeling, die niet of nauwelijks tijd in beslag neemt. Niveau 4 is het ideaal om naar te streven: je profiteert van de voordelen van niveau 3 zonder dat je er aanzienlijke tijd en moeite in hoeft te steken. Dit vereist een geïnternaliseerde manier van toekomstgerichtheid; handelingen die je visionaire vermogen continu stimuleren. Slechts 18 procent van de leiders uit de enquête bleek op dit meest productieve niveau te functioneren.

Kortom: er zijn weinig leiders die de kunst van het vooruitkijken beheersen, ondanks het feit dat het ontwikkelen van een toekomstgericht perspectief algemeen – ook door henzelf – als essentieel wordt beschouwd.

Mijn jarenlange ervaring met dit onderwerp heeft mij ervan overtuigd dat iedereen zijn visionaire kant kan verbeteren. Aanzienlijk verbeteren, zelfs. Dit geldt ook – en vooral – voor degenen die er niet zozeer naar streven om visionaire grootheden te worden, maar die *wel* goede leiders willen zijn. Zij streven ernaar een inspiratiebron voor hun mensen (meestal hun teamleden) te zijn en willen op stimulerende wijze vormgeven aan hun leiderschapsrol binnen de organisatie.

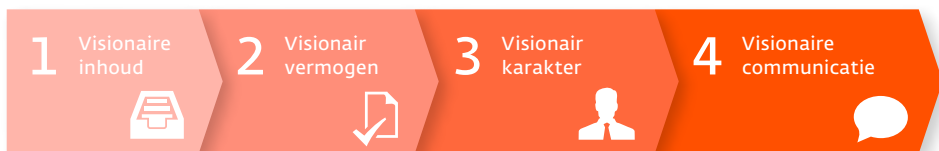
Op dat ontwikkelingsproces richt ik mij in dit boek. De stappen die je zult gaan zetten, verdiepen de verschillende dimensies van de groei van jouw visionaire kant, en vereisen integratie van je verstand, verbeelding, gevoel, karakter, normen en waarden, woorden en gedrag.

Dit is wat je te wachten staat. Met dit boek wil ik de allerbeste toekomstgeoriënteerde leider in je naar boven halen, door je te helpen niveau 3 en 4 te bereiken: effectieve, vaak moeiteloze betrokkenheid bij de toekomst. Door de kunst van het vooruitkijken te beheersen, zul je leiderschap uitstralen en zullen jouw ideeën, uitspraken en daden andere mensen inspireren om een aantrekkelijk toekomstbeeld voor zich te zien en daar actief naartoe te werken. Ik ga ervan uit dat dit je aanspreekt, aangezien – om futuroloog Adam Kahane aan te halen – je de rest van je leven in de toekomst gaat doorbrengen.

Tijdens het bepalen van de inhoud van dit boek vond ik het lastig om te kiezen tussen wetenschappelijke begrippen en praktische, makkelijk toepasbare ideeën. Enerzijds wilde ik niet het zoveelste oppervlakkige zelfhulpboek schrijven zonder een goede onderbouwing. Anderzijds was het ook niet mijn bedoeling om voornamelijk praktisch ingestelde lezers te overladen met ingewikkelde academische begrippen.

Het ontwikkelen van een krachtige visie vereist de integratie van verschillende vakgebieden, waaronder creatieve, psychologische, strategische, gedragsgerelateerde en verhalende disciplines. Er is dus genoeg om mee aan de slag te gaan. Daarom bevat dit boek zowel wetenschappelijk onderbouwde begrippen als praktische ideeën, tools en benaderingen waarvan ik uit ervaring weet dat ze je zullen helpen om je visionaire kant te ontwikkelen. Deze informatie is ondergebracht in vier verschillende delen (zie afbeelding V-2), die aangeven welke vier tussenstops we gaan maken:

Afbeelding V-2 Vier onderdelen van visionaire ontwikkeling.



Deel 1 Visionaire inhoud

Bij de eerste tussenstop richten we onze aandacht op belangrijke basisprincipes van de kunst van toekomstgericht leiderschap, zoals de basisingrediënten van een krachtige visie en de begrippen die haar definiëren en vormgeven (hoofdstuk 1). Om de originele ideeën waaruit een visie bestaat te kunnen genereren, moet je in staat zijn om je verbeelding te gebruiken. Daarom zullen we ook stilstaan bij wat er nodig is om jouw creatieve, fantasierijke kant aan te spreken (hoofdstuk 2).

Deel 2 Visionair vermogen

In dit tweede deel ligt de focus op het begrijpen en opzetten van een ontwikkelingskader waarin jouw visionaire vermogen voortdurend en bewust wordt gevoed (hoofdstuk 3). We zullen zien dat er twee belangrijke ontwikkelings-

dimensies zijn die jouw groei sturen: je vermogen om veranderingen tijdig te herkennen (hoofdstuk 4) en je vermogen om de juiste verbindingen te leggen (hoofdstuk 5). We behandelen praktische benaderingen voor deze dimensies, startend met een originele, vernieuwende methode, FuturePriming, in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 gaan we aan de slag met het vermogen om op een verantwoorde manier samenhang te creëren in je visie. Dit resulteert in een coherent toekomstverhaal, waarbij we ons tegelijkertijd zullen wapenen tegen het risico van tunnelvisie.

Deel 3 Visionair karakter

Bij de derde tussenstop gaan we in op de persoonlijke en gedragsgerelateerde dimensie van visionair vermogen. We bespreken onderwerpen als denkwijze, houding en waarden om te garanderen dat jouw visie de broodnodige authenticiteit heeft (hoofdstuk 6). Aanvullend behandelen we diverse effectieve werkwijzen en benaderingen die je helpen de juiste mindset te ontwikkelen (hoofdstuk 7).

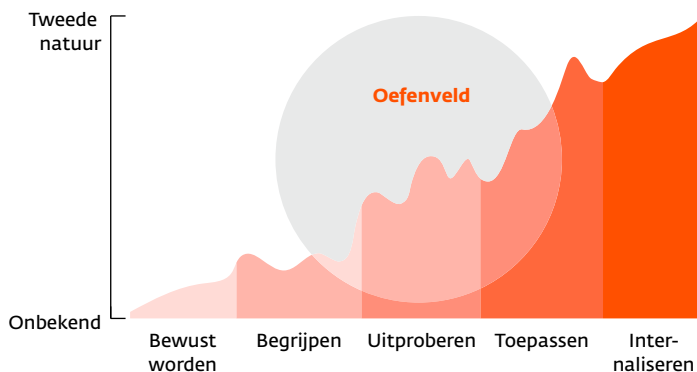
Deel 4 Visionaire communicatie

Tot slot komen we uit bij het cruciale vermogen om je visie op een krachtige manier te verwoorden en over te brengen. Dit is de vierde en laatste stop, visionaire communicatie (hoofdstuk 8), waarbij we ervoor zorgen dat jouw visie niet alleen de hoofden maar ook de harten van je volgers aanspreekt.

PERFECTE BEHEERSING

De reis die wij maken in dit boek is niet de reis die jij zelf zult maken om al deze ideeën in je op te nemen. Dat wordt een individuele reis. Op die reis zul je kansen ontdekken in je eigen leven, je eigen wereld; op die reis zul je met je eigen uitdagingen en mogelijkheden aan de slag gaan, deze ideeën ervaren, in praktijk brengen, ermee spelen, ermee worstelen en er uiteindelijk je eigen stempel op drukken.

Het ontwikkelen van je visionaire kant verloopt op dezelfde manier als andere dingen die je hebt geleerd, van fietsen tot wiskunde en van technische vaardigheden tot managementvaardigheden (zie afbeelding V-3). De eerste fase is het bewust worden en begrijpen van de verschillende principes. Daarna moet je het oefenveld betreden en je talenten – misschien zelfs je verborgen talenten – gaan ontdekken en benutten. Deze opzettelijke blootstelling zal je helpen om

Afbeelding V-3 Het pad naar perfecte beheersing.

erachter te komen wat wel en niet bij jou past. De gewoonten die je hierbij ontwikkelt, zul je geleidelijk integreren in je leiderschapsrepertoire (toepassen). Uiteindelijk zullen deze gewoonten een tweede natuur worden, op een manier die aansluit bij jouw persoonlijke stijl en voorkeuren (internaliseren).

De meeste managementboeken komen vaak niet verder dan de eerste fase. Ze bieden inzicht, maar schieten tekort in het toepasbaar maken. Om ervoor te zorgen dat jij niet in die valkuil valt, en wél voorbij de stappen van besef en begrip komt en ook daadwerkelijk dingen gaat uitproberen, bevat dit boek diverse oefeningen. Deze oefeningen zijn eenvoudig toepasbare ideeën en activiteiten om mee te experimenteren, en onderdeel te maken van jouw dagelijkse leiderschapspraktijk.

Ik raad je met klem aan om actief aan de slag te gaan met deze oefeningen. Ze staan op de website www.visionarycapacity.com/practices, die een aanvulling is op dit boek en nog veel meer materiaal biedt. De website kan worden bezocht via de QR-codes in dit boek, die je kunt scannen met je smartphone om toegang te krijgen tot meer details, achtergrondinformatie, bronnen, video-ondersteuning en ander mediamateriaal. Als QR-scannen niet jouw ding is, kun je de website bezoeken en de code onder de QR-afbeelding intypen. Hierdoor heb je altijd toegang tot de vele ideeën om mee te experimenteren.



Oefening V-1
Voorbeeld van
een QR-code.

Samen bieden dit boek en de digitale aanvulling alles wat je nodig hebt om gewoonten aan te leren waarmee je je visionaire kant kunt ontwikkelen. Vele van deze oefeningen zullen je in je 'discomfortzone' doen belanden. Soms vergen ze wat inspanning. Maar omdat we het al druk genoeg hebben, zijn de meeste oefeningen erop gericht dingen *anders* te doen in plaats van *meer* dingen te doen.

De oefeningen zullen je helpen om niet alleen de ideeën te begrijpen, maar ook routines te ontwikkelen waardoor je ze succesvol kunt toepassen op jouw dagelijkse leiderschapspraktijk.

Inleiding

‘Alles is hetzelfde, totdat het anders is.’

– ELLEN LANGER

HET MYSTERIE ONTRAFELEN

‘Wat is hét woord dat je tegenkomt in elke definitie van leiderschap?’ Deze openingsvraag heb ik vele malen gesteld bij mijn leiderschapssessies met senior executives van over de hele wereld. Ik weet wat er gaat komen: het woord *visie* valt altijd. Kennelijk spreekt het voor zich dat leiders bovenal vaardig moeten zijn in de kunst van toekomstgericht leiderschap en een visie moeten hebben.

Maar dan gebeurt er iets interessants. Ik wijs de deelnemers op het feit dat zij leiders zijn, en vraag hun of zij een visie hebben. Verrassend genoeg (of misschien juist niet) is er dan maar een enkeling, of zelfs niemand, die zijn hand opsteekt.

Deze opmerkelijke bevinding zette mij aan het denken. Als visie een van de eerste dingen is waar we – in ieder geval in theorie – aan denken bij het woord leiderschap, waarom komt zij dan zo weinig voor in de praktijk? Het is niet zo dat er geen behoefte aan visie is. Sterker nog: een veelgehoorde klacht in de lagere lagen van organisaties is dat er geen duidelijke visie is. En uiteraard bedoe- len de mensen in die lagen dan dat hun leiders tekortschieten op het punt van een duidelijke visie. Er is een sterk verlangen naar leiders die op de toekomst anticiperen en richting, betekenis en inspiratie geven. Dus als zowel leiders als hun volgers geloven in het belang van visie, waarom zijn er dan zo weinig leiders die dit begrip in praktijk weten te brengen?

Sommige mensen zien een aansprekende visie als een mooi kunstwerk: indrukwekkend, maar onbereikbaar voor normale mensen zoals jij en ik. Of visie wordt als een luxe gezien, iets waar we wel aan toe zullen komen als we er een keertje tijd voor hebben; op dit moment hebben we het even te druk met dringender zaken. Maar komt het ontbreken van visie daadwerkelijk door een vermeend gebrek aan vermogen of tijd? Of is er iets anders aan de hand?

Terwijl ik naar een antwoord zocht, richtte ik mijn aandacht op de kunst van toekomstgericht leiderschap en de uitingen daarvan, zoals visie en anticiperen. Je zou denken dat iets wat zo algemeen wordt erkend als een onmisbare leiderschapskwaliteit het onderwerp zou vormen van talloze boeken, tools en verplichte MBA-cursussen om je visionaire en toekomstgeoriënteerde kant te ontwikkelen. We zien allemaal het belang in van een goede gezondheid, en er zijn duizenden boeken over het opbouwen van een gezonde levensstijl. Dit geldt echter niet voor visionair vermogen. Er is bijna geen informatie te vinden over het systematisch en verantwoord ontwikkelen en verbeteren hiervan. In ieder geval niks dat wetenschappelijke validiteit heeft, en tevens praktisch en veelomvattend is, zoals je zou verwachten voor zo'n belangrijke leiderschapskwaliteit.

Misschien valt het gebrek aan visionair leiderschap te wijten aan een gebrek aan kennis en begrip over hoe deze kwaliteit moet worden ontplooid. Dat gebrek zou op zijn beurt weer verklaren waarom er zo weinig begeleiding beschikbaar is voor het ontwikkelen ervan. Hoe kun je immers je visionaire kant laten groeien, als je niet weet wat dat precies inhoudt? En hoe zou je dan vervolgens moeten weten waar te beginnen en waarop te letten als je beter wilt worden in de kunst van toekomstgericht leiderschap? Als er inderdaad een gebrek aan begrip is, dan begint de weg naar visionair leiderschap met kennis en begeleiding bij het ontwikkelen ervan. Wachten tot de inspiratie toeslaat werkt gewoon niet.

Dit boek gaat over het ontrafelen van het mysterie dat toekomstvisie wordt genoemd, in de breedste zin van het woord. Van het verbeteren van het vermogen om vooruit te kijken en op de toekomst te anticiperen tot het omzetten van dat vermogen in een pakkend verhaal waarmee je je mensen weet te raken. Het gaat over het ontraadselen van datgene wat leiders (en hun volgers) zo belangrijk zeggen te vinden, maar niet goed in praktijk weten te brengen. We gaan het mysterie wegnemen en visie in de échte wereld plaatsen, waarbij begeleiding wordt geboden aan leiders die meer visionair en inspirerend willen worden. Hopelijk ben jij daar een van.

DAT 'VISION THING'

Op 26 januari 1987 publiceerde het Amerikaanse opinieblad *Time* een artikel over George H.W. Bush, de toenmalige vicepresident onder Ronald Reagan. Het was algemeen bekend dat Bush in de komende verkiezingen voor het presidentschap zou gaan. Onder de kop *Waar is de echte George Bush?* zocht journalist Robert Ajemian uit waar de toekomstige kandidaat voor stond, wat hem inspireerde, wat hem motiveerde en – bovenal – wat hij voor de Verenigde Staten zou betekenen als hij werd verkozen.¹ Geen onbelangrijke vragen voor een presidentskan-

didaat zou je zeggen, en met name van belang voor George Bush omdat hij niet de reputatie had van een vooruitkijkende leider. Een goede vriend van Bush had de verslaggever toevertrouwd dat hij de vicepresident daarom had aangespoord zich eens terug te trekken en een paar dagen in Camp David door te brengen om over deze belangrijke vragen na te denken. Bush, die hier niet van gediend was, reageerde geërgerd: ‘Oh, je hebt het over dat *Vision Thing*.’ Daar had hij niet zoveel mee, en niet overtuigd negeerde hij het advies.

Afhankelijk van je politieke voorkeur vind je dit verhaal misschien pijnlijk of juist vermakelijk. Wellicht weet je nog dat deze onhandige uitspraak Bush gedurende zijn hele carrière heeft achtervolgd. De uitspraak staat tegenwoordig zelfs vermeld in zijn officiële biografie op de website van de Senaat van de Verenigde Staten.² Volgens sommigen was zijn onwil en onmacht om een visie te creëren een van de belangrijkste redenen waarom Bush de verkiezingen van 1992 verloor van Bill Clinton.³

Het is verleidelijk om de spot met Bush te drijven vanwege deze uitspraak. Maar laten we eerlijk zijn: het is ook niet makkelijk om ‘dat visiegedoe’ onder de knie te krijgen. Natuurlijk willen we graag dat de machtigste man ter wereld wat meer bevoegen is over zijn toekomstbeelden, maar we moeten ook inzien dat het ontzettend lastig is om een visie – al helemaal een krachtige, aansprekende visie – te creëren en over te brengen. Zelfs voor mensen die een land willen leiden.

Om een visie te creëren moet je ideeën hebben, liefst intrigerende en verfrissende ideeën die interesse, nieuwsgierigheid en enthousiasme opwekken bij mensen. Je moet in contact staan met je verbeelding en *outside the box* kunnen denken. Je moet openstaan voor verrassende gedachten van anderen en bereid zijn om deze ideeën op een verantwoorde manier in jouw eigen toekomstbeeld mee te nemen. Je moet duidelijk voor ogen hebben waar je voor staat: jouw waarden, diepste overtuigingen en de langetermijndoelstellingen die je voor jezelf hebt bepaald.

Tot slot moet je het lef hebben om je visie te uiten, erachter te staan en te strijden tegen de weerstand die je ongetwijfeld zult ondervinden. Een effectieve visie is namelijk per definitie iets anders en iets origineels, en dus tot op zekere hoogte provocatief en misschien zelfs wel controversieel. Er valt tenslotte weinig visie te vinden in ‘meer van hetzelfde’. En aangezien een visie betrekking heeft op de toekomst, die van nature onbekend is, wordt zij omgeven door onzekerheid. Dit is het moment waarop angst een rol begint te spelen; jouw visie zou onjuist kunnen blijken. Onze diepgewortelde overtuiging dat het slecht is om fout te zitten, staat dan al snel in de weg van ons vermogen om op te vallen met iets wat creatief en anders is. Maar, zoals onderwijsexpert Ken Robinson ooit heeft gezegd: ‘Als je niet bereid bent om fouten te maken, zul je nooit iets origineels bedenken.’

Dus hoewel we het erover eens zijn dat leiders vooruit moeten kunnen kijken, wordt er nog onvoldoende begrepen hoe deze vaardigheid moet worden ontwikkeld en hoe iemand zijn visionaire vermogen kan verbeteren. Het wordt ook vaak verkeerd begrepen. Wellicht komt dit voort uit de opvatting dat het te veel tijd in beslag neemt. Of dat we er geen prioriteit aan kunnen geven vanwege onze overweldigende kortetermijnfocus. Of dat iemand wordt geboren als visionair of niet. Deze misvattingen staan ook vermeld in het bekende artikel *What leaders really do* van Harvard Business School-professor John P. Kotter. Hij schrijft: ‘De meeste discussies over visie hebben de neiging om af te dwalen naar het mystieke. Er wordt geïmpliceerd dat visie iets mysterieus is wat gewone stervelingen, hoe getalenteerd zij ook zijn, nooit zullen hebben.’⁴ Maar het ontwikkelen van een krachtige visie is geen magie. Het is niet makkelijk, maar het is ook geen magie.

De waarheid – en tevens het uitgangspunt van dit boek – is dat iedereen meer visionair kan worden. Mijn definitie van de term *visionair* (waar ik later op zal terugkomen) omvat geen woorden als ‘buitengewoon’ of ‘aangeboren’. Ik geloof dat visie iets is dat ontwikkeld kan worden, dat praktisch en concreet is en dat omarmd kan worden door iedereen die bereid is om er tijd in te steken. Vergelijk het met golf of tennis: sporten die iedereen kan leren. Uiteraard hebben sommigen van ons meer natuurlijke aanleg dan anderen. Dat is zo met alles in het leven. Maar met de juiste oefeningen en een gezonde portie doorzettingsvermogen kun je evenzeer een heel eind komen.

Ik ben van mening dat inspiratie geven een van de belangrijkste taken is van een leider. En een aansprekende toekomstvisie is daarin het belangrijkste instrument. Dit boek is bedoeld om jou te begeleiden deze visie te ontwikkelen, te formuleren en uit te dragen. Je kunt een leider worden die op een levendige, bevlogen en betekenisvolle manier authentieke inspiratie biedt. Met andere woorden: je kunt een leider worden die de kunst van toekomstgericht leiderschap begrijpt en die volledig gebruikmaakt van de kracht van visionair leiderschap.

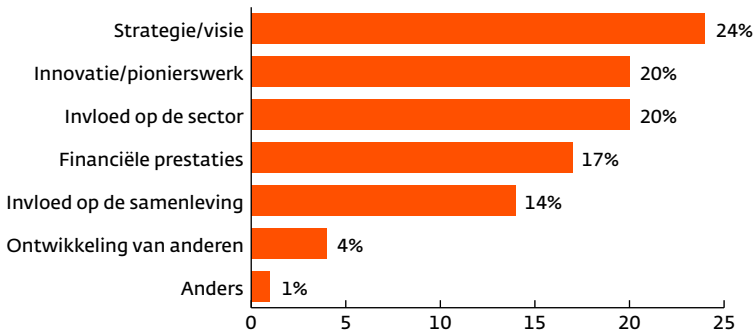
CONTEXTGEVOELIGHEID

Laten we wat serieuzer ingaan op het standpunt dat visie een essentieel onderdeel van leiderschap is. In een indrukwekkende poging om de geheimen van leiderschapssucces te doorgronden, hebben Anthony Mayo en Nitin Nohria van Harvard University uitgebreid onderzoek gedaan naar duizend van de meest invloedrijke leiders in de twintigste eeuw.⁵ De resultaten zijn uitvoerig beschreven in hun boek *In their time*, dat vele inzichten over visievorming verschaft die wij ook zullen behandelen. Laten we eerst naar een aantal van hun statistische bevindingen kijken.

Om te bepalen wie die leiders zijn die tot op de dag van vandaag invloed hebben op de manier waarop we leven, werken en met elkaar omgaan, vroegen Mayo en Nohria zeventuizend kenners om een volgorde aan te brengen in een lijst van duizend namen. Ook vroegen ze respondenten naar hun definitie van een ‘grootse leider’: wat zijn de factoren die leiders groots maken?

De volgende vijf factoren werden het vaakst genoemd als antwoord op die laatste vraag (zie afbeelding I-1):

Afbeelding I-1 Essentiële factoren voor grootse leiders.



Op één stond het vermogen om een strategie/visie voor de organisatie te formuleren en toe te passen. Bijna een kwart van de respondenten beschouwde dit als de belangrijkste kwaliteit, gevolgd door ‘innovatie’ en ‘invloed op de sector als geheel’. Interessant genoeg werd de meer intern gerichte factor van financiële prestaties als minder belangrijk beschouwd dan extern gerichte factoren (visie, pionierswerk en invloed op de sector).

Vervolgens identificeerden en onderzochten Mayo en Nohria drie leiders-typen: ondernemers, leiders en managers. Ondanks het aanzienlijke succes van vertegenwoordigers van elk van deze drie archetypen en hun organisaties, kwamen de auteurs tot de volgende conclusie:

‘Succes op de lange termijn komt niet voort uit de brute kracht van iemands persoonlijkheid en karakter. Zonder een gevoeligheid voor context is succes op de lange termijn onwaarschijnlijk en loopt iemand het risico om te worden ingehaald door concurrenten of ten prooi te vallen aan overmoed. Het slagen of falen van een bedrijf gebeurt niet in een vacuüm.’⁶

Leiderschapsgoeroe Warren Bennis, die we later weer tegen zullen komen, noemt deze cruciale factor *adaptive capacity*, aanpassingsvermogen: het vermogen om voelsprietten te ontwikkelen voor veranderingen in de externe omgeving en hierop adequaat in te spelen. Dit vermogen om te anticiperen en reageren op zulke veranderende verhoudingen is wat organisaties – en hun leiders – succesvol maakt op de lange termijn. Arie de Geus, de auteur van *The living company*, doet al jaren onderzoek naar toekomstgerichtheid en leren in organisaties. In een onderzoek dat hij deed in de periode dat hij bij Shell werkte, merkte De Geus op dat de meeste commerciële ondernemingen een belabberde levensduur hebben. Ze gaan vroegtijdig ten onder en bestaan bijna nooit langer dan een mens, van wie de levensverwachting ongeveer 75 jaar is.

Er is echter een klein aantal bedrijven op de wereld dat al honderden jaren bestaat.⁷ De Geus bestudeerde deze weinige bedrijven die decennia en eeuwen van verandering hadden doorstaan en ontdekte een gemeenschappelijke factor: een sterke bijzondere gevoeligheid voor ontwikkelingen in hun omgeving. Ze leken altijd uit te blinken in anticiperen, hun voelsprietten uitsteken en afstemmen op wat er om hen heen gebeurde. En ze reageerden tijdig op de veranderende omstandigheden.⁸

Contextgevoeligheid en aanpassingsvermogen zijn van cruciaal belang voor het ontwikkelen van visionair vermogen. Daarom hebben deze factoren een prominente plaats gekregen in dit boek en worden er praktische benaderingen voor het ontwikkelen van deze vermogens behandeld.

KORTETERMIJNDENKEN

Om ons onderwerp goed te kunnen doorgronden, moeten we begrijpen wat de grootste vijand van visieontwikkeling is.

Terwijl de wereld nog altijd aan het bijkomen is van de wereldwijde financiële crisis die sinds 2008 het nieuws vele jaren domineerde, zijn er verwoede pogingen geweest om een schuldige aan te wijzen. Dit bleek echter onmogelijk vanwege de complexe en systemische aard van de crisis. Er waren hebzuchtige bankiers en hedgefondsmanagers die gedreven werden door het vooruitzicht van dikke bonussen, lakse toezichthouders die een oogje dichtknepen, centrale bankiers die rentetarieven onverantwoordelijk laag hielden, kredietbeoordelaars die niet bereid waren om risico's behoorlijk in te schatten, onrealistische politici die weigerden om de echte problemen aan te pakken en roekeloze consumenten die krediet gebruikten om boven hun stand te leven.

Allemaal hebben ze een rol gespeeld. En allemaal leden ze aan dezelfde ziekte: de ziekte van het kortetermijndenken. Ze vonden kortetermijnopbrengsten belangrijker dan de meer voorspelbare gevolgen op de lange termijn, of deze nu op persoonlijk, organisatorisch of maatschappelijk niveau zouden plaatsvinden. ‘Iedereen die bereid is om de langetermijnstrategie uit te stellen omwille van kortetermijnresultaten is op weg naar faillissement’, zo waarschuwde Bill George, professor aan Harvard Business School en voormalig CEO van Medtronic, in een oproep om het kapitalisme te herzien.⁹ Hij maakt zich ernstige zorgen over de gevolgen van een overmatige aandacht voor Wall Street en de agressieve invloed van activistische aandeelhouders die op kortetermijngewin uit zijn. Als voorstander van het langetermijnperspectief stelt hij dat ‘het extreem belangrijk is voor het management van een bedrijf en de raad van bestuur om dezelfde lijn te trekken wat betreft langetermijndoelen en -doelstellingen en de strategie om daar te komen, en om vervolgens de investeerdersbasis samen te stellen op basis van dat doel. Laat je niet managen door je aandeelhouders; jij moet hen managen. Jij moet zeggen wat we gaan zijn.’

Hij wijst dus niet eenvoudigweg externe factoren aan, maar benadrukt hoe belangrijk het is een duidelijk toekomstgericht perspectief te ontwikkelen om bestand te zijn tegen druk van buitenaf. Dit is op zich niets nieuws; sterker nog: het zou een van de belangrijkste lessen moeten zijn die we hebben geleerd van de crisis die ons zo hard heeft geraakt.

Opmerkelijk genoeg blijkt echter uit onderzoek van McKinsey, vijf jaar na dato, dat we weinig lering hebben getrokken uit de ineenstorting van 2008. Drieënzestig procent van de ondervraagde managers gaf toe dat de druk om hoge kortetermijnwinsten te boeken was toegenomen sinds het begin van de crisis, en volgens bijna vier op de vijf managers (79 procent) was winstmaximalisatie voor de komende twee jaar nog steeds een prioriteit.¹⁰ De meesten (86 procent) stelden dat het aanhouden van een langere termijn voor bedrijfsbeslissingen een positief effect zou hebben op ondernemingsprestaties. Het besef lijkt er te zijn, maar spijtig genoeg hebben we geen lessen geleerd van de ijskoude douche van de financiële crisis of worden deze lessen niet toegepast. Het kortetermijndenken is niet in de ban gedaan; integendeel, het lijkt te zijn toegenomen. Topmannen van financiële instellingen waarin vanwege hun roekeloosheid publiek geld moest worden gestoken, hebben hun zelfvertrouwen terug en verzetten zich tegen strengere toezicht.

We zouden moeten leren van het verleden, maar kortetermijnsucces lijkt in de weg te staan van onze bereidheid om langetermijngevolgen te accepteren.

LANGETERMIJNTAAL

Gelukkig zijn er een paar leiders die het licht hebben gezien en *wel* van de fouten hebben geleerd. Sir David Walker, sinds 2012 topman van Barclays Bank, heeft openlijk toegegeven dat de kortetermijndoelstellingen van investeringsbankiers enorme schade hebben veroorzaakt.¹¹ Een concreter voorbeeld is Paul Polman, sinds 2009 CEO van Unilever, die de daad bij het woord voegt. Polman besloot dat nerveuze kortetermijninvesteerders een belemmering zouden vormen voor zijn structurele vernieuwingsplannen, die het bedrijf zouden voorbereiden op de toekomst en langetermijnvoordelen. Hij stelde ambitieuze en moeilijk haalbare transformatiedoelen voor het bedrijf (en zichzelf), waaronder een halvering van de broeikasgasimpact van Unileverproducten en volledig duurzame inkoop van grondstoffen, en zegde toe om een miljard mensen te helpen hun hygiëne te verbeteren. Hij ziet in dat zulke veranderingen tijd en doorzettingsvermogen vergen en dat de weg ernaartoe niet makkelijk zal zijn. Omdat ongeduldige kortetermijninvesteerders niet wenselijk zijn op deze reis, is Polman gestopt met het publiceren van kwartaalcijfers en heeft hij hedgefondsen geïnformeerd dat zij niet langer welkom zijn als investeerders¹² – een grote en controversiële stap voor een beursgenoteerde multinational.

Leiders als Walker en Polman staan tegenover een lastige tegenstander. Kortetermijndenken heeft diepe wortels en de invloed van kortetermijngerichte investeerders blijft groeien. Tegelijkertijd heeft een ander onderzoek uitgewezen dat kortetermijndenken niet simpelweg aan externe factoren te wijten is.¹³ Francois Brochet, George Serafeim en Maria Loumioti analyseerden het taalgebruik in ruim 70.000 conference calls over financiële resultaten van meer dan 3.600 bedrijven tussen 2002 en 2008. Zij telden het aantal woorden en zinsdelen dat een nadruk op de korte termijn suggereerde en het aantal dat een nadruk op de lange termijn suggereerde. Hieruit bleek dat bedrijven die op basis van hun taalgebruik sterk naar kortetermijnresultaten leken te neigen, kortetermijngerichte investeerders aantrokken. Kortetermijndenken is dus in ieder geval gedeeltelijk zelfopgelegd en wordt niet alleen extern afgedwongen door investeerders.

Het is niet verrassend dat familiebedrijven de financiële crisis over het algemeen veel beter hebben doorstaan dan bedrijven die volgens marktmantra's handelen. Stijn Swinkels, die behoort tot de zevende generatie van de familie aan het roer bij internationale brouwerij Bavaria, zegt vaak dat 'we het bedrijf in bruikleen hebben van onze kinderen'. Met een denkwijze gebaseerd op zulke waarden is het veel minder waarschijnlijk dat de lange termijn uit het oog wordt verloren dan met een denkwijze die wordt gekenmerkt door een obsessie met 'kwartaalresultaten' en 'aandeelhouderswaarde verhogen'.

Het goede nieuws: er is hoop. Executives kunnen invloed hebben op het type investeerders dat zij aantrekken, zoals Paul Polman ondervond, door een andere tijdsduur aan te houden wanneer zij communiceren over hun bedrijf. De afwezigheid van een langetermijnperspectief, of het onvermogen om zo'n perspectief op een krachtige manier te formuleren en communiceren, trekt niet alleen gelijkgezinde investeerders aan, maar versterkt ook kortetermijndenken en -handelen. De aanwezigheid van een krachtige visie trekt een ander type investeerder aan.

DE STRIJD

Kan een visie standhouden tegen deze achtergrond van intrinsiek en moeilijk te bestrijden kortetermijndenken? Dat is een lastige vraag. Kortetermijndenken is de grootste vijand van het ontwikkelen van visionair vermogen voor zowel de organisatie als de individuele leider. Aantrekkelijke visies resulteren zelden in direct financieel rendement. Sterker nog, de directe gevolgen van een krachtige visie kunnen een negatief effect hebben op kortetermijnresultaten. De angst hiervoor weerhoudt leiders er dikwijls van om de organisatorische transformaties door te voeren die ze zouden willen doorvoeren als ze trouw waren aan hun langetermijnperspectief.

Om nogmaals terug te keren naar Bill George: hij benadrukt de verantwoordelijkheid voor de lange termijn in hedendaags leiderschap. 'Je kunt in de huidige farmaceutische industrie, de auto-industrie, de voedselindustrie geen strategie inzetten voor een periode van minder dan zeven tot tien jaar. Dat is hoelang ervoor nodig is. Zeker voor bedrijven die een culturele transformatie doormaken, duurt het eerder tien jaar om het voor elkaar te krijgen.'¹⁴ Neem het uitgeverijbedrijf. In december 2012 publiceerde het Amerikaanse tijdschrift *Newsweek* zijn laatste papieren uitgave nadat het abonneebestand en de advertentie-inkomsten in tien jaar met respectievelijk 50 en 80 procent waren geslonken. (In maart 2014 begon *Newsweek* weer met een papieren uitgave, onder nieuw leiderschap en met een ondernemingsmodel dat niet langer afhankelijk is van advertentie-inkomsten.)

Dit is de nieuwe werkelijkheid van een kranten- en tijdschriftenuitgeverij. Een vergrijzend abonneebestand zal niet worden aangevuld met nieuwe, jongere abonnees, die gewend zijn geraakt aan gratis digitale content. Tegelijkertijd en als gevolg hiervan trekken adverteerders steeds meer naar digitale platformen, waardoor de tweede belangrijkste inkomstenbron van de uitgeverij droogvalt. Uitgevers zullen binnen afzienbare tijd voor een onvermijdelijke keuze komen te staan: meegaan met de beslissing die *Newsweek* in december

2012 heeft genomen en stoppen met papieren uitgaven, of zichzelf opnieuw uitvinden en op zoek gaan naar een nieuw, rendabel model. (Een derde optie is klakkeloos je kop in het zand steken en hopen dat alles zal overwaaien, een strategie die op het moment van schrijven nog bijzonder populair is.)

De meeste executives neigen naar de tweede optie, transformeren, ondanks het feit dat – zoals Bill George opmerkt – transformatie dikwijls een langzaam proces is en de resultaten in de nabije toekomst waarschijnlijk zwak zullen zijn. Dit is echter hun enige optie vanuit een langetermijnperspectief. Als jij op dit moment de CEO van een uitgeverij bent, moet je dus een aantrekkelijke (en realistische) visie voor de toekomst van je bedrijf hebben. Dit is niet makkelijk, maar het moet de allerhoogste prioriteit krijgen. Daarnaast moet je paraat staan om het op te nemen tegen het kortetermijndenken. Je zult aandeelhouders met een langetermijnperspectief nodig hebben die jou de tijd geven om te transformeren. Dit is wat Paul Polman zo goed begreep toen hij zijn organisatie verder leidde: op deze reis is er geen plaats voor kortetermijngerichte fondsmanagers die alleen maar mee willen om snelle winst te boeken (al zouden ze dat nooit toegeven).

Concluderend kunnen we stellen dat een krachtige visie niet alleen maar ‘leuk is om te hebben’. Een visie is het belangrijkste instrument van de transformerende leider. ‘Zonder visie is er geen hoop’, is de dramatische manier waarop George Washington Carver dit verwoordde. Je hebt een pakkend verhaal nodig waarmee je mensen inspireert om mee te gaan op de reis van transformatie en waarmee je hen overhaalt om erbij te blijven op de lange termijn. Maar hoe doe je dat? Dat is de echte vraag. En daar gaan we mee aan de slag.

1 Visionaire inhoud



2 Visionair vermogen



3 Visionair karakter



4 Visionaire communicatie



1

VISIONAIRE INHOUD

1

De basis

‘Het is echter met name de toekomst waar de dromen, verlangens en angsten van de mens door aangetrokken worden. Niet zozeer het verleden maar de toekomst wordt gezien als de sleutelbewaarder van het raadsel van het menselijk bestaan.’

– FRED POLAK

JOUW PERSOONLIJKE VISIE

Ik speel al een lange tijd met het woord *visie*. Gedurende twintig jaar werk met gevestigde en aspirant-leiders, in executive boardrooms en in collegezalen, is het mij opgevallen dat dit woord altijd meteen een heftige discussie losmaakt. Een discussie over de bedrijfsvisie, discussie over of de leiders wel of niet een visie hebben, discussie over de afgezaagde of onrealistische visie die op de website van het bedrijf staat en discussie over of het hebben van een visie ook maar enige waarde heeft. Ik heb alles gehoord, van ‘*Eindelijk* praten we over iets wat er echt toe doet’, tot ‘Alsjeblieft zeg ... niet nóg een vage discussie over dat abstracte begrip!’

Wat ik van deze discussies heb geleerd, is dat een toekomstvisie ons zowel intrigeert als frustreert. We kijken op naar mensen en bedrijven die het onder de knie lijken te hebben en sturen elkaar filmpjes van leiders die een indrukwekkend toekomstverhaal afsteken, maar voelen ons belemmerd in het behalen van soortgelijke resultaten. De meeste mensen zijn het erover eens dat, mits goed begrepen en toegepast, visie een bijzonder krachtig iets kan zijn; een instrument waarmee jij je vermogen om mensen te beïnvloeden aanzienlijk

kunt vergroten. Vooraanstaande denkers op leiderschapsgebied zien visie zelfs als de kern en essentie van leiderschap. Professor Abraham Zaleznik van de Harvard Business School noemt visie hét kenmerk van leiderschap¹⁵ en Warren Bennis constateerde na zijn onderzoek naar leiders het volgende: ‘Van alle eigenschappen waardoor deze personen zich onderscheidden, was de meest cruciale eigenschap een betrokkenheid met een richting- en zingevend doel, een overkoepelende visie.’¹⁶

Wanneer het idee van een visie echter niet goed wordt neergezet, wordt de visie al gauw troebel en wazig, onvolledig en onproductief, en lijkt ze te zijn opgemaakt uit holle frasen, waardoor je beoogde volgers niet geïnspireerd raken en hun belangstelling verliezen.

Overeenstemming over de betekenis van relevante termen is dus essentieel. In dit hoofdstuk zal ik daarom eerst toelichten wat ik wel en niet bedoel met de term *visie* voordat we beginnen met het verbeteren van jouw vermogen om het ontwikkelen van een pakkende visie onder de knie te krijgen.

Bovenal wil ik een duidelijk onderscheid maken tussen de *bedrijfsvisie* en jouw *persoonlijke visie*. In tegenstelling tot de meeste leerboeken op het gebied van strategie, die doorgaans op bedrijfsvisie doelen, zullen wij ons bezighouden met jouw persoonlijke visie. Het is mijn bedoeling om jou te helpen je *persoonlijke visionaire vermogen* te verbeteren en te laten zien wat een krachtige visie kan betekenen voor jouw persoonlijke leiderschap – of je nu wel of niet een seniorpositie bekleedt.

Visie is immers niet uitsluitend voor mensen die hoog in de bedrijfshiërarchie staan. Ik heb vele mensen in lagere functies hun teams zien aansporen met een zeer motiverend en inspirerend toekomstgericht perspectief. Die teamleden kregen energie van de persoonlijke visie van de leider die het dichtst bij hen stond: hun direct leidinggevende. Die energie haalden zij niet uit de bedrijfsvisie, maar uit de gepersonaliseerde versie daarvan, de visie van hun leidinggevende. De leidinggevende zorgde voor betekenis en richting door vooruit te kijken, voorbij de huidige werkelijkheid.

Uiteraard is het zo dat, in een zakelijke context, jouw *persoonlijke visie* redelijkerwijs binnen de grenzen moet vallen van de *bedrijfsvisie*. Maar in mijn ogen is dat voor het groeien van je visionaire vermogen in zekere zin slechts een bijkomstigheid, net zoals het feit dat jouw persoonlijke visie binnen ethische en wettelijke grenzen moet vallen. Dat is niet waar het hier om gaat. Jouw pakkende verhaal heeft alles te maken met enthousiasme opwekken bij de mensen die leiderschap van jou verwachten. Jouw persoonlijke verbeeldingskracht en inspiratie is wat voor hen telt. Het is *jouw* toewijding en *jouw* authenticiteit waar zij naar op zoek zijn; het gaat hen om het verhaal dat *jij* vertelt, niet zozeer om wat er op de bedrijfswebsite staat.

Ik bedoel niet te zeggen dat een bedrijfsvisie niet nuttig of wenselijk is. Heldere, krachtige bedrijfsstatements kunnen bijzonder nuttig zijn. Het originele idee van Microsoft om ‘in elk huis een computer te hebben die op software van Microsoft draait’ wordt vaak terecht aangehaald als een voorbeeld van een uitstekend bedrijfsvisiestatement. Ook een minder flitsende firma zoals de Amerikaanse autoverzekeraar Progressive Insurance is het gelukt om een sterk bedrijfsvisiestatement neer te zetten. De missie van Progressive om ‘het menselijk leed ten gevolge van auto-ongelukken te verminderen’ heeft tot veel vernieuwing en succes geleid voor Progressive. Door op een andere manier te werk te gaan en ‘onconventionele’ producten en diensten aan te bieden, streeft Progressive de concurrentie voorbij. Of denk aan Ben & Jerry’s: ‘Het heerlijkste ijs maken op de eerlijkste manier.’

Dit zijn voorbeelden van zeer krachtige bedrijfsvisiestatements. Helaas zijn deze goede voorbeelden meestal de uitzondering op de regel. Bij de meeste bedrijven is de bedrijfsvisie een product van de marketingafdeling, die na uitvoerig vergaderen uiteindelijk een reeks hippe buzzwoorden aaneenrijgt om te imponeren. Zo’n statement mist vrijwel altijd alle ingrediënten van een *krachtige* visie – waaronder iets wat inspireert, zoals originaliteit, betekenis en authenticiteit.

Maar goed, dat valt allemaal onder het domein van bedrijfsvisies. De visie waar dit boek over gaat is jouw *persoonlijke* visie, het aantrekkelijke toekomstbeeld dat jij wilt ontwikkelen om *jouw* mensen mee aan te sporen. Het is een teken van leiderschap, iets wat weergeeft wie jij bent als leider en waarmee jij anderen inspireert om in actie te komen – of dit nu drie of 30.000 anderen zijn.

VISIE: DE BEGINSELEN

Laten we eerst een aantal basisthema’s bespreken voordat we later in dit hoofdstuk uitkomen bij een meer fundamenteel perspectief.

Een visie is op de toekomst gericht. Dit klinkt waarschijnlijk nogal vanzelfsprekend, maar er zit iets meer achter. Aangezien een visie betrekking heeft op de toekomst, die per definitie onzeker is, is zij voornamelijk een product van de verbeelding. Misschien heb jij bepaalde overtuigingen, vermoedens en patronen uit het verleden die jouw ideeën onderschrijven, maar dat neemt niet weg dat jouw visie een mening is die niet kan worden onderbouwd met feitelijke ervaringen, onderzoek en andere kwantificeerbare data. Dit simpele gegeven verklaart al waarom mensen het zo moeilijk vinden om op een originele manier vooruit te kijken, aangezien wij gewend zijn aan een zakelijke wereld waarin cijfers en feiten als zeer belangrijk worden beschouwd. Daarom is het aanwen-

Over het boek

Hoe merk je eerder dan anderen als leider dat je sector, of misschien zelfs de hele wereld, op het punt van verandering staat? Hoe integreer je je inzichten tot een pakkend en geloofwaardig verhaal? En hoe kun jij zo'n buitengewone leider worden?

Het komt allemaal neer op één begrip: visie. Leaders zonder visie sturen hun bedrijf vaak de mist in – of de vergetelheid – en zien de veranderende werkelijkheid zodra iedereen het ziet. Visionaire leaders daarentegen ontwrichten bestaande sectoren, creëren nieuwe sectoren en schudden de wereld op.

Maar vergis je niet: visie is niet iets dat alleen is weggelegd voor grote namen als Steve Jobs, Elon Musk en John F. Kennedy. Iedereen kan meer visionair worden. *Iedereen* kan beter worden in de kunst van het anticiperen. En iedereen kan leren te inspireren met een krachtige toekomstvisie.

Maar hoewel er geen gebrek is aan leiderschapsgoeroes die het belang van visie onderschrijven – de meesten noemen het zelfs de kernkwaliteit van leiderschap – heeft nooit eerder iemand dit vanuit een ontwikkelperspectief benaderd. Je wordt simpelweg als leider geacht een visie te hebben, maar hoe je te werk moest gaan om je visionaire vermogen te ontwikkelen werd tot nu toe nooit beantwoord.

Dit boek zal je helpen om een succesvol visionair leider worden en tonen dat visionair vermogen geen aangeboren gave is, maar heel praktisch te ontwikkelen is. Je zult leren:

- * Hoe je je vermogen om veranderingen tijdig te herkennen kunt verbeteren door middel van originele en vernieuwende technieken als FuturePriming
- * Hoe je je verbeeldingskracht kan activeren zodat je buiten de gebaande paden gaat denken
- * Hoe je de juiste verbindingen kunt leggen om zo een samenhangende, robuuste en steekhoudende visie te ontwikkelen
- * Hoe je de gevaarlijke valkuil van tunnelvisie kunt vermijden
- * Hoe je door praktische oefeningen en aan te leren gewoontes visionaire ontwikkeling onderdeel kunt maken van je dagelijkse routine
- * Hoe je je ideeën op een kleurrijkere manier kunt overbrengen en mensen kunt raken zodat ze zich tot het uiterste zullen inspannen voor jouw visie.

Verandering ligt altijd om de hoek. Het is dus zaak om veranderingen zo vroeg mogelijk te zien aankomen en op deze manier zoveel mogelijk tijd te creëren om

je erop voor te bereiden. Met behulp van Anticipeer kun je zo'n langetermijnvisie ontwikkelen.

Lof voor Anticipeer

'Er is een tekort aan leiders die de uitdagingen van vandaag en morgen kunnen aangaan en een betere wereld kunnen creëren. Anticipeer helpt de vele mensen die ernaar streven om echte leiders te worden en hun volledige potentieel te benutten, maar niet precies weten hoe ze dat moeten doen. Ik vond het een erg nuttig boek op mijn eigen reis.' – PAUL POLMAN, CEO VAN UNILEVER

'Maar weinig businessboeken bieden dezelfde combinatie van focus en praktische toepassing als Anticipeer Rob-Jan de Jong heeft hét handboek geschreven voor iedere CEO of business leader die de basis op orde wil krijgen. Echt een must-read!'
– PHILIP ALBERDINGK THIJM, CEO VAN SKY RADIO GROUP

'Ik denk niet dat ik ooit een beter boek heb gelezen over het proces en de praktijk van anticiperen en vooruitkijken.' – DR. JAMES P. KEEN, EMERITUS
HOUGLERAAR AAN ANTIOCH COLLEGE EN CO-AUTEUR VAN COMMON FIRE
EN LEADERSHIP LANDSCAPES

'Anticipeer is een buitengewoon nuttige gids voor het ontwikkelen van anticipatievermogen en visionair denkvermogen: cruciale eigenschappen van strategische leiders.' – MICHAEL MACCOBY, AUTEUR VAN NARCISSISTIC
LEADERS, THE LEADERS WE NEED EN STRATEGIC INTELLIGENCE

Over de auteur



ROB-JAN DE JONG is een van de vijf faculteitsleden van het *Global Strategic Leadership*-programma van Wharton Executive Education en een internationaal gewild spreker en consultant. Als *behavioral strategist* integreert hij strategische onderwerpen met psychologie en helpt hij leiders en bedrijven om op de toekomst te anticiperen, succesvolle strategieën te ontwikkelen en het leiderschap te ontwikkelen dat hoort bij een moderne, toekomstgerichte organisatie. Rob-Jan de Jong doceert op gerenommeerde business-scholen als Wharton,

Thunderbird, Skolkovo en Nyenrode, en heeft met bedrijven als Total Oil, ING, HCL, Schneider Electric, Philips, RasGas en andere grote en middelgrote organisaties gewerkt. Hij woont in Bilthoven.

Een leider moet een aantrekkelijke visie hebben is de heersende theorie, maar in de praktijk worstelt vrijwel elke leider met de kunst van het verbeelden, vooruitkijken en inspireren. Deze fascinerende tegenstelling over *het* kernthema in leiderschap, het hebben van een toekomstvisie, wordt in dit boek met tal van verhalen, voorbeelden en tips grondig en praktisch aangepakt.

Je leert hoe je visionair vermogen kunt ontwikkelen als leider en als organisatie. Je ontdekt hoe je:

- je verbeeldingskracht kunt aanwenden om beter vooruit te kijken
- vroegtijdig potentieel ontwrichtende ontwikkelingen kunt opmerken
- geloofwaardigheid van je vooruitziende blik kunt realiseren
- je verhaal inspirerend kunt maken – en hoe dit krachtig te communiceren
- maar ook, hoe je de valkuil van een tunnelvisie kunt voorkomen.

Bovenal leer je hoe je je visionaire vaardigheden kunt aanwenden om een betere leider te worden. Visie is namelijk niet iets dat alleen is weggelegd voor grootse leiders. Met originele, multidisciplinaire inzichten, aansprekende verhalen en tal van tips en oefeningen brengt dit boek een visie binnen handbereik voor iedere leider - of je nu aan 3 of aan 30.000 mensen leiding geeft.

'Er is een tekort aan leiders die de uitdagingen van vandaag en morgen kunnen aangaan en een betere wereld kunnen creëren. Anticipeer helpt de vele mensen die ernaar streven om echte leiders te worden en hun volledige potentieel te benutten, maar niet precies weten hoe ze dat moeten doen. Ik vond het een erg nuttig boek op mijn eigen reis.'

— PAUL POLMAN,
CEO VAN UNILEVER

ROB-JAN DE JONG is een van de vijf faculteitsleden van het *Global Strategic Leadership*-programma van Wharton Executive Education en een internationaal gewild spreker en consultant. Hij doceert op gerenommeerde business-scholen als Wharton, Thunderbird, Skolkovo en Nyenrode, en heeft met bedrijven als Total Oil, ING, HCL, Schneider Electric, Philips, RasGas en andere grote en middelgrote organisaties gewerkt.

