


Waardecreatie vraagt om leiderschap

Na de jaren van kostenbesparingen en 'resultaatgestuurde retailstrategie', heeft dienstverlenend Nederland een nieuwe mantra omarmd: 'waardecreatie' is terug. Het betekent niets meer of minder dan dat de blik weer van binnen naar buiten gaat. Onder mooie thema's als 'pad naar groei' werd jarenlang vooral naar binnen gekeken. Snijden in de kosten betekent immers direct meer rendement. En de noodzakelijke omzet werd afgedwongen door zeer gedetailleerde en tot op de persoon uitgesplitste verkoopmodellen. Kan niet misgaan. Andere organisaties, van de politie tot en met departementen en van NGO's tot en met sportverenigingen en onderwijsinstellingen namen dit managementmodel over. En het ging even ook niet mis. Veel organisaties konden nu hun resultaten verklaren en het geheel leek daardoor beter beheersbaar. Veel grote dienstverleners zagen tevreden aandeelhouders zorgen voor stijgende koersen en dat leidt tot tevreden bestuurders.

Met de andere stakeholders liep het wat anders. Zowel medewerkers als klanten werden steeds minder tevreden en wel zo ingrijpend dat het begint te lijken op een totale vertrouwenscrisis. Burgers hebben geen vertrouwen meer in de overheid, laat staan hun leiders in de regering. Kiezers vertrouwen hun vertegenwoordigers en partijen niet meer. Medewerkers vertrouwen hun bestuurders niet meer en klanten hebben het vertrouwen in de producten, de bedrijven achter de producten en de business leaders verloren. Beheersbaarheid was alles en alles moest terug te voeren zijn op een verantwoordelijk individu. Alsof

het formuleren van doelstellingen en het alloceren van budgetten op zich al resultaten opleveren. Nee dus. Relaties zijn in de kern menselijk en vragen om persoonlijke inzet. Wie een model bestuurt alsof het een tram is, zal niet veel persoonlijke betrokkenheid genereren. Wie denkt dat dat wel kan, zal steeds meer regeltjes en controle-organen nodig hebben om gedrag af te dwingen dat niet spontaan uit betrokkenheid ontstaat. Dat zien we dan ook overall om ons heen gebeuren. Zo verwordt een interne focus tot een geleidelijke afbraak van de relaties met belanghebbenden als medewerkers en klanten. Dan wordt er geen echte waardecreatie ervaren en vindt die in feite ook niet meer plaats. Dat is een negatieve spiraal.



Het bedrijfsleven begint daar nu op terug te komen. Waardecreatie als vertrekpunt vraagt om een herbezinning op een levende relatie tussen kernwaarden, kerncompetenties en klantwaarden. Dat zou een broodnodige nieuwe innovatiegolf in gang kunnen zetten, mits er leiders zitten die dit proces kunnen sturen. Die durven consequent te zijn en naar de iets verdere toekomst te kijken. Die een voorbeeld zijn en inspireren tot het maken van op waarden gebaseerde keuzes. Dat zijn stabiele leiders, die in de dynamiek van de organisatie steeds de balans vinden tussen korte termijn en lange termijn, individuele waarden en organisatiewaarden. Nu is het moment om waardenstrategie serieus te omarmen en de daarvoor noodzakelijke leiderschapsontwikkeling bovenaan de agenda te zetten, zowel bij bedrijven als bij de overheid. Je moet er toch niet aan denken dat die omslag nu niet wordt gemaakt. 

Gijs ten Kate is directeur strategie bij INC-21, company branding & consultancy en is personal coach van diverse managers, bestuurders en artiesten. Daarnaast geeft hij gastcolleges op universiteiten en is veelgevraagd spreker en publicist op het gebied van marketing, merkstrategie, organisatiecommunicatie en leiderschap. Onlangs verscheen zijn boek "De driehoeksprincipes van stabiel leiderschap" dat direct werd genomineerd voor "managementboek van het jaar". Voor nadere informatie: gijstenkate@speakersacademy.nl

