

“Respect voor de ander
is de sleutel tot succes”



Dr. Thomas Zweifel doet leiderschap oude stijl in de ban

TEKST: JACQUES GELUK EN FOTO: THOMAS ZWEIFEL

Dr. Thomas D. Zweifel Ph.D., CEO van de Swiss Consulting Group en hoogleraar Leiderschap aan de Universiteit van Columbia constateert: "Grote leiders zoals de Britse premier Sir Winston Churchill en de Amerikaanse president John F. Kennedy, die in hun eentje de loop der geschiedenis veranderden, bestaan vrijwel niet meer. Leiderschap oude stijl is failliet". "Churchill zei dat leiders boven de massa moesten staan om het grote geheel te kunnen zien. Ik bewonder hem meer dan wie ook, maar zijn uitspraak klopt niet meer." Daarom introduceert Zweifel een nieuw leiderschapsmodel dat is gebaseerd op de 3 C's: Coaching, Communicatie en Culturele Intelligentie.

Moderne leiders zijn, volgens dr. Thomas Zweifel 'wereldburgers die mensen uit andere culturen willen begrijpen en respecteren.' Hij is ervan overtuigd dat nieuwe markten alleen met succes zijn te veroveren wanneer directies van bedrijven de wereld bekijken vanuit het perspectief van het gastland. "Als geen rekening wordt gehouden met andere culturen en levenswijzen worden culturele gevoeligheden over het hoofd gezien, met alle gevolgen van dien." Zweifel geeft een voorbeeld: "Een toonaangevend westers softwarebedrijf huurde Taiwanese programmeurs in om zijn belangrijkste product aan te passen voor de Chinese markt. De Taiwanese voegden subversieve teksten, zoals 'Communistische bandieten', aan de software toe, maar de leiding van het bedrijf merkte dat niet op omdat zij zich niet had verdiept in de gespannen relaties tussen China en Taiwan. Dat leidde tot een diplomatieke rel, die alleen maar groter werd toen de Amerikaanse managers in spijkerbroek verschenen op een bijeenkomst met Chinese leiders. Doordat ze zich niet hadden verdiept in de Chinese cultuur werd de introductie van hun product een strategische ramp en werd een concurrerend 'open source' bedrijf openlijk gesteund door de regering van de Volksrepubliek." Het is volgens Zweifel duidelijk dat zulke communicatiefouten, die het gevolg zijn van desinteresse in de cultuur van de klant, miljarden euro's schade kunnen veroorzaken.

"Er is al zo'n twintig jaar sprake van een totale transformatie van het landschap waarin leiders moeten opereren. Sommige mensen buiten het feit uit dat de wereldmaatschappij een jungle is geworden, met als voornaamste gevolgen sociale en zakelijke corruptie en internationaal terrorisme. Het leiderschap is wereldwijd in een crisis geraakt. Churchill en Kennedy zouden zich in het turbulente en complexe landschap van vandaag als leiders in het nauw gedreven voelen.



"Het geweldige aan leven is niet dat je nooit valt, maar dat je na elke val weer opstaat" (Nelson Mandela)

De terroristische aanslagen van 11 september 2001 in de Verenigde Staten hebben zelfs de leiders van het Amerikaanse leger ervan overtuigd dat het tijdperk van de grote leiders definitief voorbij is. De top van de Militaire Academie West Point vroeg mij direct na de aanslagen om hulp, omdat men bovendien tot de conclusie was gekomen dat kadetten niet alleen meer moesten worden opgeleid tot goede soldaten, maar ook tot competente diplomaten." Zweifel wijst erop dat er voor het eerst in de geschiedenis meer democratieën zijn dan door dictators geleide staten. "Afstanden zijn geen obstakel meer voor het onderhouden van betrekkingen, omdat communicatie met verre bestemmingen, dankzij internet en de privatisering van telecombedrijven, nog maar een fractie kost in vergelijking met vroeger. Het maakt niet meer uit waar bedrijfsonderdelen zijn gevestigd." Hij noemt als voorbeeld Indiërs die vanuit Bangalore klanten van Amerikaanse multinationals te woord staan. Ze worden getraind in het spreken met een Amerikaans accent, zodat de Amerikaanse bellers er geen idee van hebben dat de dienstverlening vanuit India komt."

Afvlakking

De hoogleraar constateert dat door alle veranderingen miljoenen mensen voor het eerst in leidersposities terecht zijn gekomen. "Neem India, 's werelds grootste democratie. Eeuwenlang bestonden de gemeentera-

den (Panchayat) traditioneel voor meer dan 98 procent uit oudere mannen. In 1994 heeft de Indiase regering bepaald dat een derde van alle Panchayat-leden moest bestaan uit vrouwen. Nu zijn bijna een miljoen vrouwen gekozen tot lokale volksvertegenwoordigers. Dezelfde afvlakking van de ouderwetse hiërarchische structuren zie je nu in elke sector." Dat gaat, betoogt Zweifel, niet zonder slag of stoot, "want de transformatie werkt naar twee kanten."

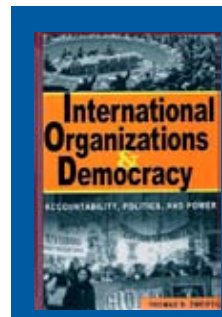
"Waarom kost het Israël en de Verenigde Staten zoveel moeite om Hezbollah en Al-Qaeda eronder te krijgen? Dat komt gedeeltelijk doordat deze groepen geen traditionele hiërarchische structuur meer kennen. Het zijn nu plattere netwerken, die vanuit verschillende locaties opereren, wendbaar en mobiel zijn en kunnen improviseren. Ze hebben toegang tot hetzelfde internet als u en ik en maken gebruik van de mogelijkheden die democratisering en globalisering te bieden hebben. Dit nieuwe type terrorisme is maar één facet van een veel omvangrijker probleem. Mensen weten niet hoe ze in deze veranderde, gecompliceerde maatschappij een leider kunnen zijn."

De kernvraag is hoe een leider moet leiden in de eenentwintigste eeuw. "Niemand kan meer alles bepalen en controleren. In een bedrijf of organisatie moeten alle medewerkers in staat zijn leiding te geven, niemand uitgezonderd. Daarom introduceer ik de 3 C's als nieuw leiderschapsmodel. De eerste C staat voor Coaching. Je moet mensen niet vertellen wat ze moeten doen, maar hun partner, medeontwikkelaar en krachtbron zijn. De tweede is de C van Communicatie. Je moet goed kunnen spreken én luisteren en niet naar het verleden, maar naar de toekomst kijken. Ten slotte de derde C. Die staat voor Culturele Intelligentie, die ik afkort als CQ en in plaats komt van IQ of EQ. Ik herhaal dat je een wereldburger moet zijn, die in de schoenen van de ander kan staan en altijd rekening houdt met andere culturen en levenswijzen."

"Denk niet dat je er bent als je Engels spreekt"

Waarom zijn benadering verschilt van die van anderen wil Zweifel niet zeggen. "Dat moeten onze cliënten die ermee werken beoordelen. Ik ben het eens met mijn voormalige leraar Adam Przeworski, die zei: 'Je moet theorieën niet geloven, maar gebruiken'. We zijn geneigd de benadering over te nemen die binnen ethische normen resultaten oplevert, maar ik denk dat succes meer te maken heeft met het integreren van de te volgen strategie in het leiderschap. Veel te vaak wordt een strategie niet gezamenlijk bepaald, maar door een paar mensen achter gesloten deuren. Het gevolg is dat de kracht van de mensen die de strategie moeten implementeren verloren gaat omdat ze niet bij de ontwikkeling ervan zijn betrokken. Daardoor ontstaat een scheiding tussen strategie en handeling. Wij gebruiken de zogenaamde Strategie In-Actie technologie, waarbij we aan de slag gaan met mensen die uit verschillende culturen afkomstig zijn en of verschillende normen en waarden hanteren. Bijvoorbeeld ingenieurs die moeten communiceren met marketing- en verkoopmensen. Het leren delen van kennis, visie en strategieën, die daarvoor aan iedereen toebehoren, is belangrijk. We leggen de focus daarbij op volharding en zelfvertrouwen. De deelnemers ontwerpen 'katalytische projecten', waarbij ze onvoorspelbare doelen stellen, die binnen honderd dagen in het grote geheel moeten passen. Vervolgens geven we daar een vervolg aan."

Zweifel, zelf wereldburger pur sang, geeft nog een paar tips over hoe leiders zich in en tussen verschillende culturen moeten bewegen: "Denk niet dat je er bent als je Engels spreekt. Het is maar zelden de eerste taal van je internationale partners", "Zoek de poort als er een hek rond het dorp staat", "Kom je afspraken na" en "Besef dat je fouten zult maken, het gaat erom hoe je ze herstelt." Om die laatste uitspraak extra kracht te geven citeert hij ten slotte Nelson Mandela: "Het geweldige aan leven is niet dat je nooit valt, maar dat je na elke val weer opstaat." 🎓



Zweifel, die de Zwitserse en de Amerikaanse nationaliteit heeft, geeft les in leiderschap aan de Universiteit van Columbia en tijdens workshops. Daarnaast geeft hij lezingen. In 2005 verscheen van zijn hand het boek 'International Organizations & Democracy: Accountability, Politics and Power' waarin hij vragen als 'Representeren internationale organisaties de belangen van de globale burger?' onderzoekt en beantwoordt aan de hand van geschiedenis, theorie en praktijk. Voor nadere informatie: thomaszweifel@speakersacademy.nl

"Dikwijls menen zij die vooraan lopen, dat zij ook leiden, terwijl zij in werkelijkheid geleid worden door degenen die hen volgen" (Onbekende bron)