



Unknown unknowns

Leiderschap vòòr de crisis was overzichtelijk. De kunst van het managen zat 'm vooral in het voorkomen van problemen: no surprise-management. Authentieke nieuwe leiders lieten ruimte voor het maken van fouten, als het maar transparant gebeurde. Cash was King en de cashflow-spreadsheet heilig. Structuren en systemen zorgden voor controle en beheersing. Tot de crisis uitbrak... Oorzaak: unknown unknowns, onbekende gebeurtenissen die onvoorstelbaar en ondenkbaar waren. Wat betekent dit voor het leiderschap na de crisis?

Unknown unknowns zijn niet hetzelfde als known unknowns. Velen wisten dat de Spaanse vakantiehuizen-bubble ooit zou barsten, maar de vraag was wanneer. Goedgeïnformeerde investeerders verlieten de overspannen markt op tijd en amateurs betaalden de rekening. Ondernemers zijn dagelijks bezig met het managen van dit soort gebeurtenissen.

Dat is anders met unknown unknowns. De impact van deze gebeurtenissen is namelijk onvoorstelbaar groot, zoals de totale instorting van de wereldeconomie. Het tempo waarin de gebeurtenissen elkaar opvolgen is ondenkbaar hoog, vanwege de complexiteit van het systeem. Niemand zag aankomen dat de val van Lehman in 2008 zou leiden tot de huidige staatsschuldencrisis, eurocrisis en politieke leiderschaps crisis... Het hele systeem blijkt niet toekomstbestendig. Ondenkbaar en onvoorstelbaar.

Het managen van unknown unknowns gaat het onderscheid tussen toekomstbestendigheid maken. Winst maken an sich is niet meer genoeg. Het gaat erom dat je producten en diensten toekomstbestendig zijn. Managementteams moeten aan de slag met scenario's die ondenkbaar en onvoorstelbaar zijn. Niet alleen alle denkbare concurrenten in kaart brengen, maar ook de ondenkbare die een onvoorstelbare invloed op het bedrijf en de sector zouden kunnen hebben. Neem Google.

Het bedrijf heeft sinds 2007 een banklicentie, maar niet geactiveerd. Je hoeft geen bankier te zijn om aan te voelen hoe enorm de impact zou kunnen zijn als Google hier serieus werk van zou maken. Een unknown unknown voor klanten, de banksector en Nederland?

Wat is er nodig om deze nieuwe competentie in leiderschap te ontwikkelen? Allereerst het besef dat je het als leider helemaal nooit meer alleen doet. De tijd van command-and-control was allang over, maar is dat nu definitief. De aard van unknown unknowns maakt nu juist dat je het niet meer in je eentje kunt bedenken: je hebt anderen nodig. Juist de onderlinge verbindingen en de cumulatie van de impact van het ene proces of onderdeel op het andere zijn cruciaal. Het is co-creatie op het allerhoogste professionele niveau.

Ten tweede het besef dat corporate governance tekortschiet. Meer regels zijn echter onvoldoende. Het gaat vanaf nu om de toepassing van de regels in de dagelijkse praktijk. Niet alleen wanneer het mooi weer is, maar juist en vooral wanneer het stormt. Tijd om de focus te verleggen van corporate naar human governance, waardegedreven gedrag, gericht op respectvolle communicatie en het creëren van gelijkwaardige relaties.

Ten derde het besef dat co-creatie en human governance alleen kunnen gedijen in een inclusieve organisatiecultuur, gekenmerkt door openheid in communicatie, transparantie in besluitvorming en stimuleren van anders denken. Waarin het oude wij/zij denken, gericht op confrontatie en separatie, wordt omgezet in ons-denken vanuit de overtuiging dat de meerwaarde van een team ligt in de diversiteit van het denken van de leden. Alleen in zo'n waardengedreven cultuur is het mogelijk om gezamenlijk over het onvoorstelbare en ondenkbare na te denken en toekomstbestendigheid als leidraad te nemen. Wat mij betreft is het niet ondenkbaar dat we zulke onvoorstelbaar goede leiders al hebben. Kent u ze al?

Mirella Visser is oprichter van het Centre for Inclusive Leadership, auteur van *De Zijderoute naar de Top* en lid van de Adviesraad voor Internationale Vraagstukken (AIV).

